



🕒 4 min. 👁️ 📌 05-10-2012

Managementledelse er menneskeledelse

Begrænsede ressourcer er et livsvilkår for den offentlige sektor. Derfor ligger mulighederne fremover i bedre forståelse og brug af medarbejderne – sektorens på en gang største udgift og ressource. Det stiller skærpede krav til de offentlige ledere og mellemledere.

Skribentinfo



[Torben Andersen](#)

Lektor, cand.merc. og Ph.D.
Syddansk Universitet

Den offentlige sektor bliver stadig mere kompleks og sammensat, og forskellene mellem de enkelte delområder vokser, se blot differentieringen mellem folkeskolerne og sundhedsvæsenet.

Begrænsede ressourcer er blevet en hovedoverskrift og et livsvilkår for store dele af den offentlige sektor, forårsaget af både den demografiske og økonomiske udvikling. Under den skal man altså nu til at udnytte sine forskellige ressourcer langt bedre og på mere forskellig vis. Og derfor er det bundlinjeorienterede i fokus i den offentlige sektor og et vilkår, vi fremover må leve med.

Tid til at gå en anden vej

Historisk set har man i sektoren som helhed været vant til voksende budgetter, næsten uanset farven på de skiftende regeringer, og gennem vækstbaserede stigende skatteindtægter og altid tilstrækkelig arbejdskraft har det afstedkommet en stadigt voksende medarbejderstab. Først sent har man opdaget, at det kalder på radikale ændringer.

I de seneste to årtier har der været forsket mere i forskellige former for målinger af virksomheders og organisationers personaleforhold, primært for at forbedre bundlinjen – de økonomiske resultater. I amerikansk ledelsesforskning er det bl.a. blevet benævnt Human Resource Accounting. Ledere har fået øjnene op for, at der er rigtigt mange penge at hente her, og i den forbindelse er der udviklet en række nye

mål for, hvad forskellige aktiviteter koster og hvilken effekt, ændret adfærd har på det samlede resultat.

Mange offentlige ledere har hidtil været travlt optagede af drift og vækst, og fortsætter man ad den vej, vil medarbejderne blive stadigt mere pressede med øget demotivation, sygefravær, personaleomsætning mv. til følge. Det kalder derfor på en anden vej.

Kigger man udadtil, kan det være i retning af langt mere borgerinvolvering, ny teknologi, egenservicering gennem digitale løsninger og andet. Det er man på vej til at få styr på, og løsningerne vil vise sig, efterhånden som behov og muligheder opstår. Indadtil er det straks værre. Her handler det om ledelse, god personaleledelse, understøttet af centrale nøgletal om de enkelte enheders menneskelige ressourcer og deres bidrag til oplevet værdi af kunder, borgere, patienter mv.

Penge at hente i god ledelse

Med afsæt i mange ideer fra new public management har man i det offentlige importeret en stor del af den private sektors tanke-gods indenfor styring og kontrolsystemer, ressourceallokering m.v. Og man har desværre i langt mindre grad været fokuseret på, at langt den største omkostning i sektoren er løn til mennesker med et hidtil meget højt commitment i arbejdet.

Derfor bliver offentlige ledere i højere grad nødt til at tænke på at skabe symbioser mellem kunder, borgere, patienter m.v. samt ledere og medarbejdere imellem.

Managementbaseret ledelse i den offentlige sektor kunne derfor med god grund fremover hvile på mere human resource management (HRM) – altså ledelse af organisationens menneskelige ressourcer. Her er et af elementerne målinger af, hvordan den klart største udgiftspost – medarbejderne – udvikler sig med viden om omfang, omkostning, faglige muligheder, kompetenceændringer i forbindelse med nyrekruttering, sygefravær, personaleomsætning, uddannelse og oplæring af medarbejdere, afvikling m.m. Det kræver dog, at linjelederne er opmærksomme og forstår at sanse, hvad der rører sig blandt medarbejderne.

Ofte viser det sig, at høje omkostninger har rod i dårlig personaleledelse – og omvendt at lavt sygefravær og minimalt personalegennemtræk bunder i god ledelse. En måde at gøre tingene smartere på i den offentlige sektor og dermed udnytte de ressourcer, der ikke bliver flere af, bedre, er altså at udvikle god ledelse – især blandt mellemlederne, der har den direkte personalekontakt. Så der er ikke brug for flere målinger af medarbejderne og deres præstationer, men af deres chefer: Lederne og mellemlederne.

Mål på præstationer og resultater

At have de rigtige og motiverede medarbejdere, der hylder klassiske dyder som arbejdsomhed, grundighed og pligtopfyldenhed og samtidigt er forandringsorienterede, kræver, at man som leder sætter sig dybere ind i, hvad som udvikler og motiverer ledere og medarbejdere. Samtidig skal ledelsen nøje se på, hvad der kommer ud af lønkronerne, og det betyder, at der skal måles på præstationer og resultater.

I nogle offentlige institutioner har lederne ikke været glade for at måle, hvad medarbejderne egentlig producerer for deres løn, fx hvilken værdi produktiviteten har for de borgere, man servicerer. I den mere velfungerende del af de private virksomheder understøtter aflønning af medarbejderne i højere grad de mål, der er sat for virksomheden. Den tankegang skal man i højere grad til at slå ind på i den offentlige sektor.

Vil man arbejde mere strategisk med mål og resultater, må de offentlige ledere altså blive endnu mere bevidste om, hvordan man arbejder med mennesker gennem belønningssystemer og personaleudvikling,

der understøtter udviklingen og ikke mindst personaletilpasning gennem afskedigelser og nyansættelser.

Vi kommer ikke uden om, at hvis vi vil have en højeffektiv offentlig sektor med committede medarbejdere og ledere, der har lyst til at påtage sig opgaven, vil vi komme til at sige farvel til nuværende medarbejdere, som hverken kan eller vil deltage i udviklingen og ansætte nye folk.

I den offentlige sektor er man kommet forholdsvis sent i gang med at se på og belønne de blødere værdier, og man har i et vist omfang hidtil valgt at belønne enkeltindivider – i modstrid med, hvordan man faktisk producerer i mange offentlige institutioner, nemlig typisk i gensidigt afhængige teams. Derfor bør belønningssystemerne i en periode i højere grad baseres på kollektiv indsats inden for udvikling og ændring, snarere end om produktion hos enkeltpersoner.

Bundlinjebaseret ledelse har stort set altid været en del af den offentlige sektor, hvor man hidtil primært har målt på driften. Og naturligvis er det vanskeligere at måle bløde værdier og forandringer, men det betyder ikke, at man skal afholde sig fra at gøre det. At måle handler om at vide, i hvilken retning man vil gå, og så opstille kriterier for, hvordan man med størst succes når dertil.

Jeg advokerer ikke kun for centrale HR-målesystemer. Bottom up-processer – udviklingstiltag på operationelt niveau for at få medarbejderne med i udviklingsforløb nedefra og op, fx gennem selvstyrende grupper – er langt mere motiverende og engagerende. Dem må vi ikke glemme i farten.

Artiklen har tidligere været bragt i magasinet Offentlig Ledelse 2/2012. Se hele magasinet [her](http://offentligledelse.dk/managementledelse-er-menneskeledelse/) (<http://offentligledelse.dk/managementledelse-er-menneskeledelse/>)

Læs flere af Lederwebs artikler:

[Fagre nye ledelse](#)

[Kunsten at inddrage medarbejderne](#)

[Derfor går ledere og strategier i hver sin retning](#)

Væksthus for Ledelse • [Weidekampsgade 10, 2300 København S](#) • [22 43 11 00](#) • info@lederweb.dk • [Cookiepolitik](#)