VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 28-10-2011

Vælg den rigtige hat

En lang række udfordringer i dag kalder på innovationsledelse frem for bureaukratisk eller strategisk ledelse. Men det er ikke ensbetydende med, at lederne kun skal lave innovationsledelse. Derimod skal ledere reflektere over, hvad det er for en hat, de skal have på i en given situation. Læs, hvornår du skal bruge de forskellige ledelseshatte.

Skribentinfo



Jacob Torfing

Professor ved Roskilde Universitet

Roskilde Universitet

Offentlig innovation kan være et godt alternativ til generelle besparelser ved hjælp af 'grønthøstermetoden' i en tid med stigende krav og begrænsede ressourcer. Innovation fremmes af ny teknologi, nye forskningsresultater og individuelt entreprenørskab, men forskningen understreger i stigende grad betydningen af tværgående samarbejde. Det muliggør nemlig gensidig læring, mobiliserer ressourcer og skaber fælles ejerskab til nye løsninger. Der er dog ingen garanti for, at aktører fra forskellige organisationer og sektorer samarbejder, og det er langt fra sikkert, at samarbejde fører til offentlig innovation.

De produktive koblinger mellem interaktion, samarbejde og innovation skal i vid udstrækning skabes gennem offentlig ledelse. Der er med andre ord behov for at undersøge, hvordan ledelse kan fremme samarbejdsdrevet innovation.

Hvad er samarbejdsdrevet innovation

Samarbejdsdrevet innovation defineres som skabelse og implementering af ny viden og kreative ideer genereret gennem gensidig læring fra interaktion mellem brugere, professionelle, offentlige ledere, politikere, konsulenter, interesseorganisationer og private virksomheder.

New Public Management vs. New Public Governance

Der er sagt og skrevet rigtig meget om offentlig ledelse i de sidste årtier. Tidligere havde offentlige ledere en forholdsvis tilbagetrukket rolle. De skulle få den bureaukratiske maskine til at fungere, så opgaverne blev løst til politikernes tilfredshed. Det lavede New Public Management om på. De offentlige ledere skulle nu tage ansvar for den strategiske udvikling. De skulle være med til at udvikle visioner og målsætninger og sikre resultater gennem en fleksibel brug af regler, ressourcer, med-arbejdere og nye styringsteknologier inspireret af den private sektor. Desuden skulle de ikke kun skabe tilfredshed hos politikerne, men også hos borgere, virksomheder og andre interessanter.

New Public Management har skabt en revolution i udøvelsen af offentlig ledelse, men udfordres i dag af en ny form for styringspraksis, der går under betegnelsen New Public Governance. Hvor New Public Management så det offentlige monopol som problemet og konkurrence som løsningen, så ser New Public Governance i højere grad kompleksitet som det afgørende problem og netværksbaseret samarbejde som den konstruktive løsning. Policy og service innovation er en central målsætning i New Public Governance, fordi komplekse problemstillinger kalder på nye og anderledes løsninger, der skal skabes gennem samarbejdsdrevet innovation. New Public Governance fordrer udviklingen af nye former for offentlig ledelse med vægt på facilitering af samarbejde og innovation. Og offentlig ledelse kan heraf bedst begribes ved at sammenligne tre idealtypiske former for offentlig ledelse.

Den bureaukratiske leder

Den bureaukratiske leder har fokus på de offentlige programmer, som han eller hun er ansvarlig for. Målet er at sikre en stabil serviceproduktion i overensstemmelse med de politiske målsætninger. Midlet er en regelbaseret styring og regulering, der minimerer vilkårlighed og politisk skøn. Eftersom målet er etablering af en strikt arbejdsdeling inden for forvaltningen, bliver det en central ledelsesopgave, at skabe klare organisatoriske og professionelle grænser og vinde grænsekrigene.

I forhold til medarbejderne handler det for den bureaukratiske leder om at fastholde stabile og driftssikre medarbejdere på forskellige niveauer og fastlægge deres arbejdsopgaver. I den horisontalt og vertikalt opdelte bureaukratiske forvaltning bliver tilvejebringelse af koordination og derfor kontrol en vigtig ledelsesopgave. Sårbarhed over for pludselige forstyrrelser skal desuden reduceres gennem etablering af et vist 'slack' i form af ledige ressourcer, der kan bruges til brandslukning.

Det er i det hele taget vigtigt, at den bureaukratiske leder sikrer stabilitet og kun foretager marginale og velgennemtænkte justeringer af organisation og service.

Den strategiske leder

New Public Management skabte billedet af den strategiske leder, der har fokus på resultater. Målet er at skabe en bedre og billigere service produktion og en mindre indgribende samfundsstyring. Midlet er et større fokus på målformulering og målopfyldelse og en mere fleksibel regel- og ressourceanvendelse.

Konkurrence mellem offentlige og private aktører skal fremmes gennem udlicitering, og incitamentssystemer som for eksempel Ny Løn skal øge medarbejdernes produktivitet. Der skal skabes decentrale rum for selvstyring, men målbarheden af de selvstyrede aktiviteter skal sikres. Slack skal så vidt muligt elimineres gennem budgetreduktioner, der modsvarer vedvarende produktivitetsstigninger. Sidst men ikke mindst skal den strategiske leder tage ansvar for udvikling af den offentlige sektor. Stilstand accepteres ikke.

Innovationslederen

Den nye type af innovationsledelse fokuserer på problemer og muligheder. Målet med den offentlige indsats er at fjerne 'policy deadlocks' og forbedre kvaliteten af den offentlige service uden at det koster en bondegård. Midlet er en udstrakt anvendelse af reguleret selvregulering, hvor ansatte og private interessenter arbejder sammen om at skabe nye løsninger indenfor centralt fastsatte rammer.

Innovationslederen skal fremme tværfagligt projektarbejde, og der skal skabes nogle mere grænseløse organisationer, der nedbryder de traditionelle forvaltningssiloer. Der skal skabes rum for sociale entreprenører og kreative talenter skal udvikles, passes og plejes. Transformativ læring bliver det nye credo, der afløser koordination og målbarhed. Slack skal ikke nødvendigvis elimineres, men identificeres, mobiliseres og anvendes til at skabe innovation.

I det hele taget skal offentlige ledere facilitere samarbejde og innovation. De skal ikke selv skabe innovation, men skabe en organisation og en kultur, der for andre til at samarbejde om at skabe nye og kreative løsninger.

Det gælder om at have den rigtige hat på

Pointen med disse idealtypiske portrætter af offentlige ledere er naturligvis ikke, at offentlige ledere skal holde op med at lave bureaukratisk og strategisk ledelse, og kun lave innovationsledelse.

Pointen er derimod, at offentlige ledere i højere grad skal reflektere over, hvad det er for en hat de skal have på, og hvad det er for en ledelsesfigur, de skal være i en given situation. Paletten er udvidet, i og med at en lang række opgaver og udfordringer i dag kalder på innovationsledelse frem for bureaukratisk eller strategisk ledelse.

Kommunernes Innovationsakademi (KIA)

Der er behov for at styrke dialogen mellem forskere og kommunale aktører om, hvordan den kommunale sektor kan blive mere innovativ. Formålet med KIA er derfor at skabe en mødeplads, hvor danske kommuner og forskerne i CLIPS kan udveksle erfaringer med og viden om samarbejdsdrevet innovation.

Der er fem KIA workshops, som du har mulighed for at deltage i. Hvis du er interesseret i at deltage eller vide mere om KIA, så kan du læse om det her (http://www.ruc.dk/?id=9333)

Læs mere

Sådan dræber du kreativiteten

Kender du løsningen er det ikke innovation

Det lederløse samfund