

Kan det passe, at cheferne ikke er blevet bedre?

Af Christian S. Nissen

Om chefen er god eller dårlig – er helt afgørende! Det er det svar, jeg fik ved en ganske uvidenskabelig rundspørge blandt yngre fuldmægtige i statslig og kommunal ansættelse på mit spørgsmål om, hvad de lagde vægt på, når de overvejede at skifte job.

Baggrunden for min nysgerrighed var, at mobiliteten blandt fuldmægtige med 3-4 års anciennitet efter sigende er steget kraftigt i de senere år. Det er en menneskealder siden, man blot stillede sig på rulletrappens nederste trin og holdt godt fast på gelænderet for så at stige op igennem graderne inden for et enkelt ministerium eller en kommunal forvaltning. Det var den gang over 60 pct. af statsadministrationens topchefer kun havde haft ansættelse i et og samme ministerium og kun ca. 4 pct. havde haft job i tre eller flere ministerier.

Sådan er det ikke længere – og godt det samme. Men hvad er det så, der får disse yngre og mere "troløse" fuldmægtige til at flytte sig? Det er jo blandt dem, man skal finde efterfølgerne til mange chefer, som i de kommende år går på pension. Derfor er deres jobpræferencer ikke blot et individuelt spørgsmål. Det er noget, som bliver af helt afgørende personalepolitisk betydning for alle offentlige arbejdspladser.

Udsigten til en lønstigning spiller nok en rolle. Men det er måske noget, der først kommer ind i billedet, når beslutningen om at se sig om efter et andet job er taget. Det overraskende for mig i samtalerne var, at overvejelserne om at finde et andet arbejde tilsyneladende mere udsprang af utilfredshed med det nuværende job end det tillokkende i det nye.

Den manglende tilfredshed drejede sig om mange ting: Uklare mål og usikker prioritering af arbejdsindsatsen. Spild af tid og kræfter på interne slagsmål og kampe om opgavefordelingen med andre kontorer og afdelinger. Ringe interesse for medarbejdernes personlige udvikling og manglende påskønnelse af deres indsats. Det er der jo intet nyt i, vil folk på min alder sige. Sådan har det altid været. Men det nye er måske, at tolerancen blandt medarbejderne over for den slags er blevet mindre end for tredve år siden. Unge fuldmægtige stiller i dag større krav til deres arbejdsplads. Og det er kun godt.

Hvad der er mindre opmuntrende er, at der tilsyneladende ikke er sket en tilsvarende positiv udvikling i chefernes evne til at tackle den slags problemer. For ret beset kan de nævnte dårligheder alle sammen koges ind til en kerne af dårligt lederskab. Kan det virkelig være rigtigt, at mange års indsats for at udvikle ledelsesarbejdet i det offentlige ikke har båret mere frugt? Det var i 1970'erne og 80'erne, at man i stat, amter og kommuner begyndte at sætte

fokus på ledelse som en egentlig profession. Der blev oprettet en otte ugers lederuddannelse (KIOL), ministerier og kommuner fik lederudviklingsprogrammer, "førleder-projekter" og klimamålinger.

I hele den efterfølgende periode, lige fra Moderniseringsprogrammet i 1983 helt frem til Kvalitetsreformen for et par år siden er "bedre ledelse" igen og igen blevet gjort til et centralt indsatsområde. Der er blevet brugt virkelig meget tid og rigtig mange penge på undersøgelser, udvælgelse, uddannelse og lederevaluering mv.

Men har det hjulpet? Er cheferne bedre i dag, end deres forgængere var for tredve år siden? Det er der vist ingen, der kan sige noget fornuftigt om. Og det er tankevækkende i en tid, hvor vi har sat hinanden til omhyggeligt at måle "outcome" blandt plejehjemsassistenter, skolelærere og alle deres kolleger ude i den offentlige sektors frontlinje.