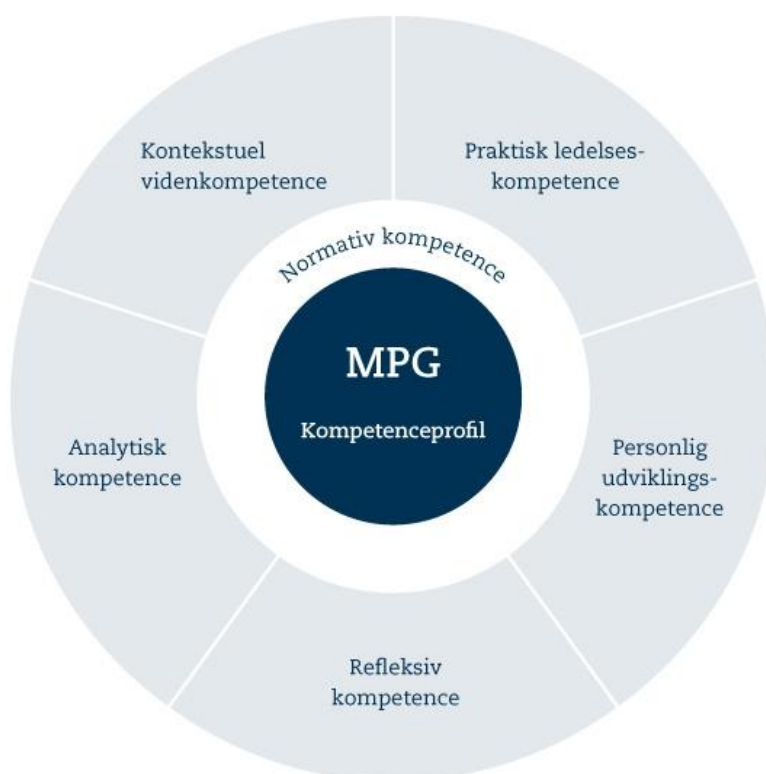


# Kompetenceprofil



## *Kontekstuel videnkompetence: vilkår for ledelse i en offentlig politisk kontekst*

Ingen lever på en øde ø, og slet ikke offentlige ledere. Tværtom skal offentlige ledere kunne indgå i en lang række forskellige sammenhænge, netværk eller kontekster: At skabe fornuftige og meningsfulde ydelser, der opfylder et følt behov hos en slutbruger, er noget helt andet end at klare en penibel personalesag eller at rådgive politisk eller at skabe opslutning fra interesseorganisationer og græsrodsorganisationer eller at vurdere faglig kvalitet eller at ...

Mange offentlige leders vilkår er ikke desto mindre, at de i løbet af dagen bevæger sig fra den ene kontekst til den anden med skiftende succeskriterier, traditioner, med-aktører og tidsrytmer. Men en fælles ingrediens i de forskellige kontekster er det, der står i overskriften: *offentlig og politisk*. Man kan aldrig vide, hvornår en sag eller beslutning bliver offentlig relevant, for ikke at sige stormomsust, og man kan aldrig vide, hvornår en sag eller beslutning bliver politisk, for ikke at sige betændt.

God offentlig ledelse forudsætter, at du ved noget om disse kontekster, for de er med til at sætte rammevilkår for dit arbejde som offentlig leder og med til at definere, hvad der er dine succeskriterier og fiaskokriterier.

### *Analytisk kompetence*

Men det er ikke nok. For der findes ikke nogen ren og uskyldig virkelighed, som bare er der og derfor heller ikke nogen ren og uskyldig viden herom. Viden skal skabes, erfaringer skal dannes og oplysninger skal indhentes og på den basis konstruerer man billeder af virkeligheden. For at det kan lade sig gøre på en selvstændig måde, skal man også kunne nedbryde de billeder af virkeligheden, som andre kommer med, og som disse andre frygtelig gerne vil pådutte dig. Analyse betyder netop at opløse noget i dets bestanddele.

Nogen siger: det er jo indlysende, at vi må frisætte noget af personalet. I stedet for blot at svare ja eller nej, skal du tænke: Hvad betyder *frisætte*? Fri til hvad? Eller fri for hvad? Hvem bliver fri? Hvor kommer ordet fra? Hvornår vandt det indpas? Hvilke ord brugte man tidligere? Hvad afspejler en ændret sprogbrug? Er der nogen, der vil opnå noget ved at bruge dette ord? Hvordan får jeg det dokumenteret?

Langsomt opløses ordet, og det afprøves i forskellige sammenhænge.

God offentlig ledelse forudsætter, at verden ikke tages for givet, men at du selvstændigt kan aflæse kontekster og situationer.

### *Refleksiv kompetence*

Besiddelse af analytisk kompetence fører naturligt videre til muligheden for refleksiv kompetence. Her stiller man det samme spørgsmål som slangen i paradiset: Mon ...? Den refleksive fase er syndefaldets fase. Man skal ikke kun kunne identificere egne vilkår og egen ledelsespraksis. Man skal også kunne spørge: Mon det nu også er sådan? Ikke bare: Hvor går mine grænser? Men også: Gør de nu det? Man skal ikke kun kunne iagttage men også reflektere over egne iagttagelsesmuligheder. Ikke bare: Jeg ser dette. Men også: Hvorfor ser jeg dette?

I afdækning af vilkår hjælper teori til at få skarpe og fokuserede beskrivelser af virkeligheden. Teori er endvidere et uomgængeligt element i den analytiske kompetence. Men for at opnå refleksiv kompetence skal man holde teorier op over for hinanden, lade den ene stille spørgsmålet: Mon? til den anden – for til sidst at lade intuitionen råde.

Den refleksive fase er måske den vanskeligste. Det er her, man kan gå i stå, blive handlingslammet, blive forvirret. Det er den fase, man kan få lyst til at springe over.

God offentlig ledelse forudsætter, at du undgår lederens syndefald. At du tør stille spørgsmålet: Mon?

### *Personlig udviklingskompetence*

For hvis ikke spørgsmålet stilles, hvis man ikke tør leve livet forlæns, selvom det kun kan forstås baglæns, kan man ikke komme frem til næste fase: opnåelse af en personlig udviklingskompetence.

En personlig udviklingskompetence betyder for det første, at man har opnået en bevidsthed om egne kompetencer, præferencer, værdier og handlemønstre samt de kontekster og relationer man indgår i. For det andet betyder det, at man har identificeret væsentlige udviklingskrav. De fleste oplever, at kontekster og relationer er under forandring pga. strukturreform, fusioner, dokumentationskrav og evalueringer. Hvordan spiller det tilbage på mine kompetencer? Med en accept af, at du næppe kan gå på vandet hele tiden, kan du for det tredje formulere dine udviklingsmuligheder.

God offentlig ledelse forudsætter, at du bevæger dig videre fra tænkning mod handling på en bevidst måde, dvs. gennem identificering af dine udviklingsmuligheder.

### *Praktisk ledelseskompetence*

Praktisk ledelseskompetence betyder, at du kan tænke *udaf*, at du har *oversat* refleksionen og den personlige udvikling til praktisk handling. Du har ikke bare identificeret nøgledilemmaer i din organisation, du har også taget stilling til, hvordan du vil *håndtere* dem. Du har eksempelvis ikke bare identificeret en konflikt mellem brugerkrav og politiske mål, du har også udviklet *strategier* til at balancere modsatrettede krav.

I handlingens rum – i udviklingen af den praktiske ledelseskompetence – stilles der uundgåeligt spørgsmål til vilkårene, til konteksten. Er den grundlæggende opfattelse af, hvad der skal forstås ved offentlig service forældet? Betyder de formelle rammer for personalepolitik, at vi for sjældent kan belønne dem, der gør en indsats? Kan vi virkelig sikre faglige standarder på en ordentlig måde, når det hele gøres til markeder og central styring på en gang?

Sådanne kritiske spørgsmål kan lige så stille undergrave de eksisterende vilkårs legitimitet. På sigt ændres de, og på den måde sluttet cirklen.

Tiden står ikke stille, og god offentlig ledelse forudsætter, at du som handlende leder er med til at vitalisere den offentlige politiske kontekst gennem at stille spørgsmål til den og forandre den.

### *Normativ kompetence*

Udviklingscirklen har et centrum. Det er den normative kompetence. Det er evnen til at tænke og handle normativt, evnen til at bedømme problemer, situationer og politikker ud fra en værdimæssig og etisk synsvinkel, at kunne udvise professionel og personlig integritet i skiftende kontekster. Det er antitesen til admiralen i Pinafore. Det er det modsatte af at flyde med strømmen. Det er det modsatte af altid at holde sig fra det dybe vand.

Den normative kompetence er forbundet med alle de andre kompetencer. Værdier indgår som centrale elementer i kontekster. Analyser er aldrig værdineutrale. Refleksion kan betyde skærpet bevidsthed om værdikonflikter. Den personlige udviklingskompetence fremmer bevidsthed om egne værdier og om behov for forandringer. Den praktiske ledelseskompetence handler om, hvorledes bestemte værdier kan realiseres. Værdier spiller ind på de valg, der er en del af alle kompetencer.

Synspunktet kan ikke udtrykkes meget bedre, end en amerikansk forvaltningsforsker har gjort:

”Som embedsmænd er vi mere end tekniske eksperter. Vi arbejder også med værdier. I vores arbejde vælger vi hele tiden mellem værdier. Skal vi afskedige eller hjælpe en kriseramte medarbejder? Skal den årlige beretning tilsløre eller afdække problemer? Skal vi bare annoncere offentlige høringer eller aktivt prøve at støve alle berørte parter op? Når vi træffer disse hverdagens beslutninger, påkalder eller fornægter vi en række vigtige værdier. Det gør vort arbejde langt mere vigtigt, end det ellers ville have været. Og fordi vi er ansat i det offentlige, har vore værdivalg en særlig betydning: de påvirker borgernes liv og viser dem, hvad det offentlige står for.

(Charles T. Goodsell: *Balancing Competing Values*.)