



## KRONIK

PROFESSOR  
**LARS BO KASPERSEN**  
ORGANISATIONSSTRATEG  
**JAN NØRGAARD**

Men er svaret på problemet nu også mere top- og detailstyring fremfor ansvarlig ledelse på skolerne og i andre offentlige organisationer?

## Maskinrummet i det offentlige er gået i udu

Århus Stiftstidende og andre medier er næsten dagligt fyldt med nyheder om, at nu er det igen gået galt på et sygehus, en skole eller en anden offentlig organisation. Patienter, elever og borgere bliver svigtet af det offentlige lige præcis dér, hvor den offentlige sektor skal være til stede.

Samtidig ved vi, at ledelse i den offentlige sektor i stigende grad er blevet svært på grund af nye og komplicerede opgaver. Det siger offentlige ledere selv, når vi har ærlige samtaler med dem.

Mon skandalesagerne og ledelsesproblemer har noget med hinanden at gøre?

Umiddelbart må svaret være nej, for typisk er ledelsen i dag både højt uddannet, godt betalt og begavede mennesker, der kæmper for at gøre deres arbejde godt.

I tre år har vi arbejdet med spørgsmålet om, hvorfor der er så meget, der går galt. I vores nye bog »Ledelseskriser i Konkurrencestaten« er hovedbudskabet, at det ikke er ledelsens skyld, men vi er alle, inklusive lederne, blevet fanget i en historisk fælde, hvor maskinrummet i den offentlige sektor er gået i udu. Der er fire ting, der ifølge vores analyse tilsammen giver forklaringen:

For det første er den politiske dagsorden blevet meget mere kompleks og ansændt, end tidligere. Ud over de traditionelle økonomiske udfordringer er der f.eks. terrortruslen, klima- og ressourceproblemer, flygtninge- og indvandrerspørgsmål, stigende international konkurrence, produktivetsproblemer m.v.

Som statsministeren meget rammende sagde i starten af september, da flygtninge gik op ad de danske motorveje, og politiet og myndigheder ikke kunne finde ud af, hvordan de skulle gribe det an: Virkeligheden har overhalet os.

For det andet har skiftende regeringer de seneste 25 år følt sig tvunget til at opbygge konkurrencestaten, som svar på den internationale konkurrence, hvilket især er drevet af frygten for kinesernes konkurrencekraft.

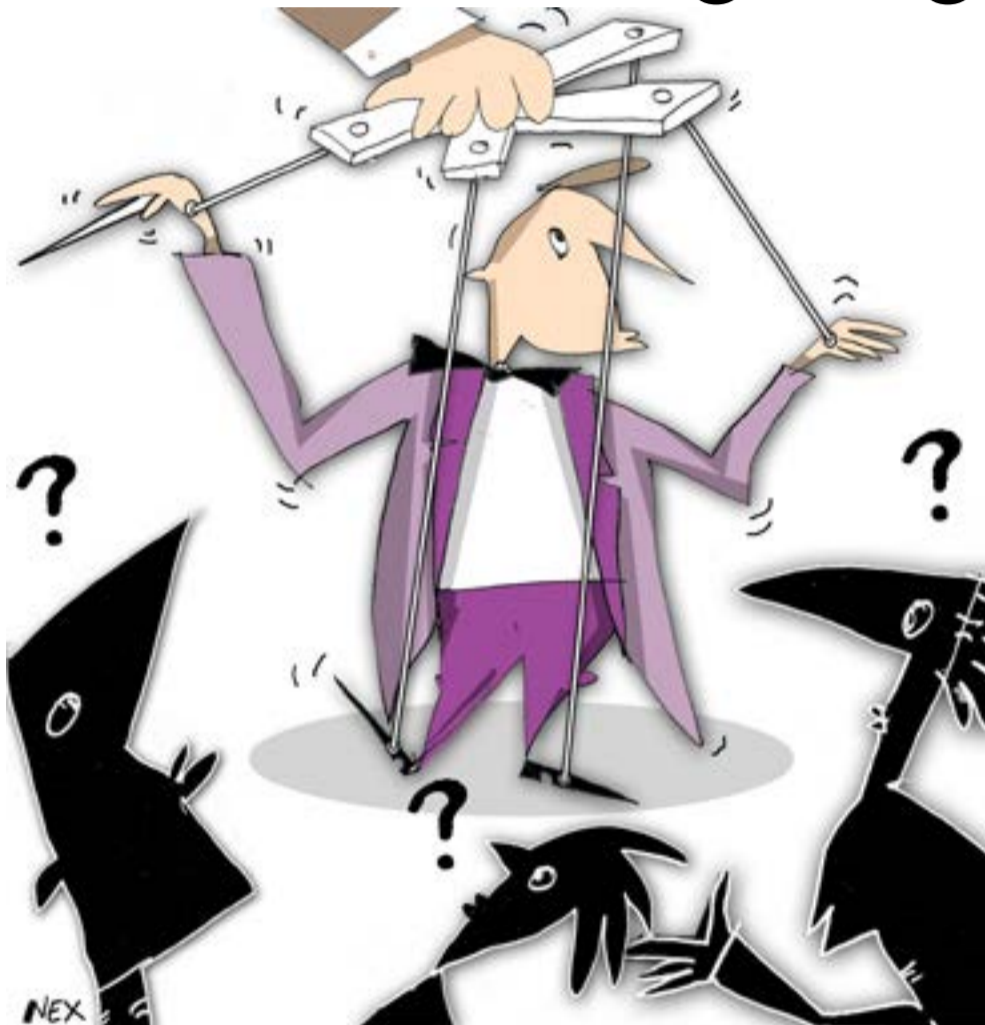
Nu lever vi så under to vidt forskellige statsformer på samme tid, med modsatrettede værdier – velfærdsstaten og konkurrencestaten.

Velfærdsstaten er opbygget på grundværdierne tryghed, fællesskab og lighed. Konkurrencestaten bygger på helt andre grundværdier, nemlig pointkapløb, individualisme og ulighed – i den konkurrencelogik, at disse værdier er menneskelige drivkræfter.

Modsætningerne mellem værdierne hæmmer konkurrencekraften, selvom formålet med konkurrencestaten netop var at fremme konkurrencekraft!

Værdisammenstød på arbejdspladserne er nu hverdag, fordi de værdier, man skal binde samarbejdet sammen med, stritter i forskellige retninger. Det er blevet en del af tidsånden og medvirker også til rodløshed og identitetsforstyrrelser i privatlivet. Hvilket værdisæt skal vi tro på, når vi sender vores børn i skole, kommer på sygehus eller skal have vores gamle forældre på plejehjem?

For det tredje har skiftende regeringer, i



takt med at resultaterne er udeblevet, sat ind med mere detailstyring. Udgangspunktet er logisk nok, for hvad gør en ansvarlig regering, når op til 15-20 procent af en årgang ikke kan læse, skrive og regne, når de forlader folkeskolen?

Den styringsbaserede ledelse, som i hovedsagen bygger på lovgivning og blev opbygget under velfærdsstaten, er ikke tilstrækkelig i konkurrencestaten. Derfor er man gået fra den styringsbaserede til en styringsfikseret ledelsesform, hvor man indkøber en masse måle- og styringsværktøjer for at opnå bedre resultater.

Men er svaret på problemet nu også mere top- og detailstyring fremfor ansvarlig ledelse på skolerne og i andre offentlige organisationer?

Problemet er, at den styringsfikserede ledelse ramler direkte ind i professionsværdierne, som udgør fundamentet i velfærdsstaten. Folkeskolelærere, sygeplejerske, læger, socialrådgivere, pædagoger er i mange tilfælde ikke blevet involveret i, hvilke mål og målinger der skal styres efter, og de får indskrænket det handlerum, som deres professionsværdier skal leve i, for at de kan gøre deres arbejde ordentligt. Mange professionsuddannede føler sig ikke set, hørt og forstået og har mistet engagement og motivation i et indskrænket handlerum.

De tre nævnte forklaringer har for det fjerde medført, at det ledelses- og samarbejdsrum, som skal sikre gode serviceydelser for borgere og ordentlige vilkår for medarbejdere og le-

dere, er blevet mere eller mindre ødelagt.

Ikke fordi en rød, blå, gul eller sort regering i sig selv har gjort noget forkert, men fordi vi alle er fanget i den historiske værdimodsætning mellem to statsformer, styringsfiksering og en ny, kompleks og uoverskuelig politisk dagsorden.

I tidligere krisetider har vi i Danmark netop været kendt for at kunne samle os på tværs af alle mulige interesser og uenigheder, og med dialog og dømmekraft har vi fundet nye veje ud af kriserne.

Konkret kommer ledelseskrisen til udtryk ved, at ledelserne ikke kan finde ud af, hvordan de skal lede i det uklare ledelses- og samarbejdsrum, fordi ledelseskompasset er gået i selvsving. Det fører til uklare ledelse – pseudoledelse, vejrhanelidelse og teflonledelse, som ikke skaber trivsel og resultater. Tværtimod gør det ondt værre.

Vi har brug for den rundbordspædagogik, hvor nye veje drøftes, men som en statslig generalistleder, Anders Fogh Rasmussen, for nogle år siden bestemt ikke var så vild med. Men for os at se er det en del af løsningen og har historisk set været en del af den danske identitet, sammenhængskraft og overlevelseskraft i vores lille land.

Hvis vi reelt skal have en chance for at komme ud af denne krise, er det vejen frem.

Den tryghed, effektivitet og prioritering, vi har brug for, kan vi opbygge med det, vi kalder *substantiel ledelse*, hvor fokus for den lokale ledelse kort sagt er på opgaven, relatio-

nerne og helheden.

Man skal altså ikke lede på afstand, men tæt på begivenhederne. Netop det havde Ricardo fokus på, da Danmark vandt EM i fodbold, og som nu kan ses i filmen »Sommeren '92«. Både Brian og Michael Laudrup fik at vide, at det var et holdspil, men hvor der også var plads til individualisme, når relationerne var opbygget, og der var opbygget en forståelse for den helhed, som holdet var.

Hvis vi skal have konkurrencekraft på den virkningsfulde måde, kan vi lære meget af Ricardos ledelse og realisme i arbejdet med at lægge en strategi, som netop blev opbygget af systematiske analyser af den virkelighed, som strategierne skulle virke i – altså ude blandt »spillerne«/medarbejderne – og ikke udelukkende udtænkt på rådhus, regionskontorer eller på Christiansborg.

Et par eksempler:

På Teknisk Erhvervsskole Center i København har direktøren opbygget en strategisk grundforståelse ved at involvere alle 800 medarbejdere.

De blev bedt om at komme med en ærgrelsehistorie og en positive fortælling om deres arbejdsplads, hvor elever og kursister er et væsentlig omdrejningspunkt. Ikke noget med ja-hatte her. Det, der kom ud af det, er nu det fælles ståsted, som alle har på skolen, og det virker.

I By, Erhverv og Kultur i Herning Kommune har man i involverende processer fået et helt nyt og anderledes bibliotek, og kommunen fik f.eks. cykelløbet Giro d'Italia til byen for nogle år siden. Substantiel ledelse og et realistisk strategiarbejde giver arbejdsglæde og gode resultater.

Men hvis ikke regering og andre beslutningstagere får skabt endnu bedre rum til lokal ledelse, så vil det kun være mindretallet af offentlige ledere, der har potentiale til at kunne frigøre sig fra den historiske fælde, vi er havnet i.

En nem og enkel aftale kunne være, at staten trækker den styringsfikserede ledelsesform tilbage, og man lokalt i ægte samarbejde med staten får til opgave at finde en tredje vej ud af værdimodsætningerne.

Hver enkelt leder skal stå til ansvar for arbejdet, og ledelsens arbejde skal måles på punkter, der giver mening for organisationen, borgerne og lederen selv.

Professor Lars Bo Kaspersen er ph.d. i statskundskab og institutleder på Statskundskab, Københavns Universitet

Organisationsstrateg Jan Nørgaard er cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet og medstifter af Konsulenthuset Cairós A/S

DELTA  
I  
DEBATTEN  
STIFTEN.DK



Hvad mener du? Skriv til debat@stiften.dk