



Socialdemokraten inviterer en aktuel person til at tage plads i DEN RØDE STOL til en snak om politik, demokrati og holdninger.

JAN NØRGAARD I DEN RØDE STOL:

»FINGRENE VÆK ER EN SLAGS KULTURKAMP«

Tidligere arbejdede han i centraladministrationen – og han har i mange år bidraget til opbygningen af konkurrencestaten. Nu kæmper han mod styringsfiksering og for en ledelsesform, hvor ledere og medarbejdere løfter den samme opgave uden at være rundforvirrede.

AF MORTEN BRUUN · FOTO: THOMAS SJØRUP

Det er tæt på ti år siden, Jan Nørgaard for alvor opdagede den lurende fare: At velfærdsstaten var under massivt angreb af konkurrencestaten. Lige siden har han – ofte sammen med en flok ligesindede – luftet sin frygt for styringsfiksering og new public management.

Hans advarsler kulminerede for halvandet år siden, da han – sammen med professor Lars Bo Kaspersen – udgav bogen »Ledelseskriser i konkurrencestaten«, og de konkluderede, at den offentlige sektor stod i sin værste ledelseskriser siden 1864.

Men selv om organisationsstrategien med speciale i organisationer og offentlig ledelse har mødt stor enighed om budskabet på arbejdspladser, har hans synspunkter og advarsler om en forkert udvikling ikke oplevet voldsom megen medvind i det politiske system. Ikke før nu, hvor Jan Nørgaard endelig vejrer en form for morgenluft.

– Ja, der er noget opløftende på vej. Efter Mette Frederiksen's tale på Socialdemokratiets kongres i efteråret er der flere og flere partier, der slår ind på det nye spor, og nu er der tilsyneladende flertal i Folketinget for at lave om på den her ineffektive styringsfiksering. Og det er aldeles fint, siger Jan Nørgaard.

Han er cand.scient.pol. og havde frem til 2008 gang i en glimrende karriere som

embedsmand i centraladministrationen og ledende strategikonsulent i en række nationale og internationale konsulenthuse. Men efter flere års undren over de analyser og den rådgivning, han var en del af, fik han nok.

Jan Nørgaard oplevede, at den offentlige sektor var på vildspor. Midt i finanskrisen startede han et anderledes konsulenthus – sammen med andre med samme dybe bekymring – som gik i gang med at få systemet tilbage på rette spor. Det var derfor, han var glad, da Mette Frederiksen på Socialdemokratiets kongres i september varslede »Fingrene væk«-reformen og lovede de offentligt ansatte mere tillid og mindre kontrol.

– Det har vi i den grad brug for. Men der er ingen grund til, at regeringen venter et år og så opretter en ledelseskommision, der skal diskutere de her ting i lang tid. Vi ved jo godt, hvad diagnosen er, og hvordan vi behandler patienten. Jeg har sendt et brev til statsministeren og de to andre partiledere i regeringen og opfordret dem til at trække den her styringsfiksering tilbage og give ansvaret til lederne på de enkelte institutioner. Lad os dog komme i gang, siger Jan Nørgaard.

Han efterlyser konkret det, han kalder *substantiel ledelse*. Det handler om at genskabe, hvorfor organisationen egentlig eksisterer i involverende samtaler og processer. Endvidere skal organisationen have fokus på opgaven

og fagligheden, de interne og eksterne relationer og evnen til at skabe det, Jan Nørgaard kalder »psykologisk ro og strategisk retning for det, man beskæftiger sig med på hverdagsplan«.

– Det giver mening, arbejdsglæde og bedre resultater for både ledere og medarbejdere, når indholdet – eller substansen – er i fokus i modsætning til den styringsfikserede ledelse i konkurrencestaten, der foregår på afstand af den

JAN NØRGAARD:

- 55 år, cand.scient.pol.
- Organisationsstrateg, foredragsholder om samfundsudvikling, ledelse, organisation og strategi.
- I 2008 initiativtager og medindehaver af konsulentfirmaet Cairus – og rådgiver om og deltager i opbygning af organisationer.
- I 2015 forfatter til »Ledelseskriser i konkurrencestaten« sammen med professor Lars Bo Kaspersen.
- Tidligere ansat i bl.a. Undervisningsministeriet samt nationale og internationale konsulenthuse i perioden 1990-2008.

virkelighed, hvor opgaverne skal løses, forklarer Jan Nørgaard og fortsætter:

– Men det handler også om, at vi skal være langt bedre til at håndtere uenighed gennem dialog. Hos os hører vi ofte, at samarbejds- og MED-udvalg ikke fungerer, og møder ledere, der ikke længere tror på at inddrage medarbejderne på den måde. Det er et kæmpe-problem.

Det er skidt, hvis den del af vores tillidssystem halter ...?

– Halter er næppe stærkt

nok. Det er maskinrummet i den offentlige sektor, der er gået i udu. Vi har netop nogle stærke tanker om vores demokrati og vores selvforståelse, men vi mangler nok også ydmygheden til at se, hvad det er for nogle problemstillinger, vi rent faktisk har i dagens Danmark.

Hvad mener du med ydmyghed?

– Ydmyghed handler om at indse, at der er noget, der er større og vigtigere end en selv. Hvis jeg for eksempel er leder i en organisation, så skal jeg indse, at organisationen er vigtigere end mig. Man skal hele tiden forstå, at der er nogle vilkår, som man skal være ydmyg over for.

Det er ikke mindst »konkurrencestatens styringsfikserede mål«, Jan Nørgaard angriber. Værdier og mål, som i nogle sammenhænge nærmest er blevet en livsform:

– Vi ser familier, der lever efter konkurrencestatens værdier. Det er for eksempel derfor, vi ser nogle forældre følge deres børn helt ind på universiteterne for at støtte dem dér. Det ville aldrig være sket i min opvækst, og jeg tænker automatisk: »Hvad filan foregår der?«

– Men det er jo en ganske logisk konsekvens af, at vi nu har nogle værdiformer, der går på pointgivning fra vugge til grav. Du er ikke med i klubben, hvis du ikke når de der styringsfikserede mål – hvilket betyder, at man hele tiden lever i frygten for at blive ekskluderet fra dette såkaldte fællesskab. I organisationer støder jeg tit på den dér underliggende frygt for ikke at leve op til andres forventninger. Blandt andet det er medvirkende til, at så mange får stress.

» Det er maskinrummet i den offentlige sektor, der er gået i udu

Hvordan kommer alt det til udtryk?

– Vi bliver for eksempel ringet op af folk, der ønsker hjælp på arbejdspladsen, fordi direktionen tror på konkurrencestaten, mens medarbejderne tror på velfærdsstaten. Vidt forskellige værdier knalder mod hinanden, og lederne holder taler, medarbejderne ikke forstår. Folk er rundforvirrede. Det ændres først, når både medarbejdere og ledere måles på meningsfulde mål og deres faglighed og ikke på abstrakte resultatkrav oppefra. Heldigvis oplever jeg, at mange begynder at samle sig om andre måder at se verden på.

Tankerne bag »Fingrene væk«-reformen bliver et socialdemokratisk tema i efterårets kommunal- og regionsvalg. Er det overhovedet en god ide?

– Selvfølgelig. Vi kan ikke vente længere. Af hensyn til vores børn og dem, der kommer efter os, så bliver vi nødt til at komme i gang nu. Jeg håber bare, at det ikke bliver sådan en »quick fix«-tilgang. Men at det netop bliver med den ydmyghed, der ligger i det, så vi igen lærer at tage ansvar. »Fingrene væk« er på en måde en slags kulturkamp ... ●