

Målesyge. »Vi er ved at afskaffe den uenighedskultur, der siden 1864 har haft afgørende betydning.« Skat er ikke alene. Ledelseskrisen findes i hele den offentlige sektor, siger ekspert.

Huller i systemet

AF HANS MORTENSEN

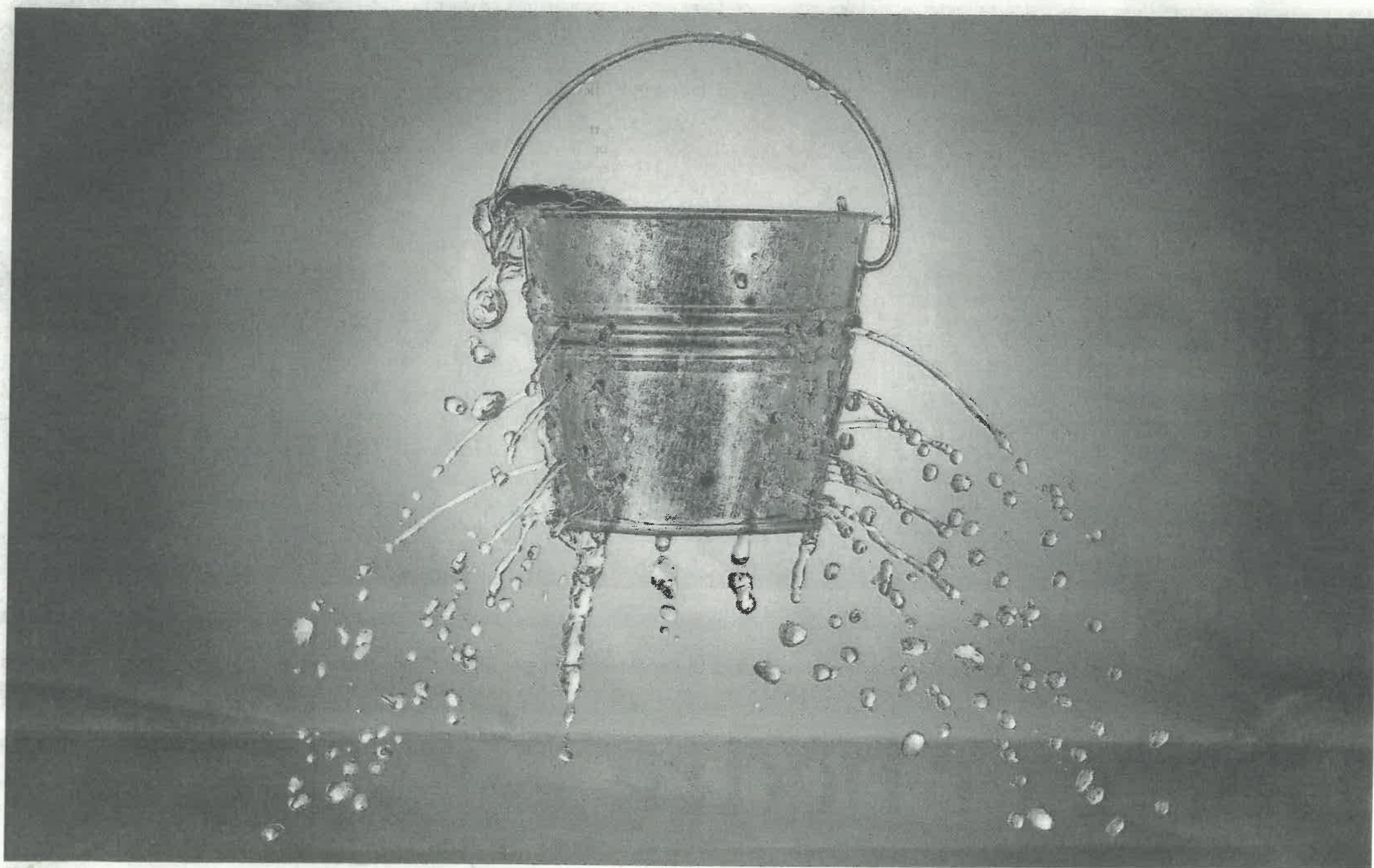
Enten er der ikke meget, der kommer bag på Jan Nørgaard, når han læser om de problemer, der for tiden afdækkes om Skats sammenbrudte inddrivelse af restancer. Tværtimod bekræfter det et billede, han kan genkende fra utallige offentlige virksomheder, han møder i sit arbejde som ledelseskonsulent.

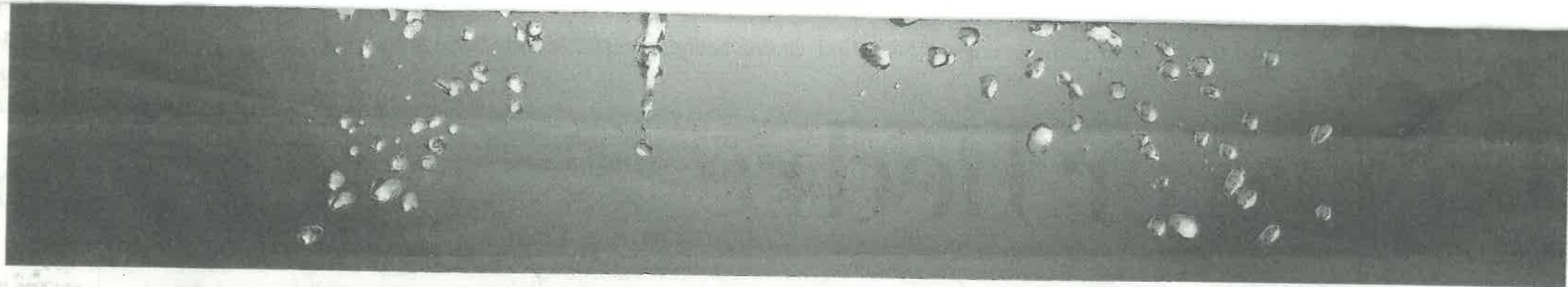
»Jeg udtaler mig ikke om konkrete forhold i Skat, men den offentlige sektor befinder sig i en historisk ledelseskriser, hvor hele vores samfunds fundament slår revner,« siger Jan Nørgaard, der som medejer af konsulentfirmaet Cairos rådgiver en række offentlige virksomheder. Derudover udgav han sidste år bogen *Ledelseskriser i konkurrencestaten* sammen med professor Lars Bo Kaspersen fra Copenhagen Business School.

I sidste uge fortalte tidligere afdelingschef i Skattecenter København, Erik Lund, til Weekendavisen, at han fra 2005, hvor inddrivelsen flyttede fra kommunerne til Skat, oplevede et system, der var mere optaget af at opfylde måltal, udstykket af Finansministeriet, end af at indkræve penge. Optagetheden af at imødekomme kravene var så stor, at man ifølge Erik Lund manipulerede tallene for at få restancerne til at se rigtige ud. Ifølge Erik Lund var det begyndelsen til den massive stigning i restancerne, der forleden kulminerede, da Skat erkendte, at omkring 80 milliarder kroner ud af en samlet restance på 100 milliarder kroner reelt er uinddrivelige.

Uden at have indsigt i det konkrete eksempel er det et billede, Jan Nørgaard kan genkende fra sit arbejde i forskellige dele af den offentlige sektor. Også Erik Lunds fortælling om en ledelse, der ikke lyttede til advarslerne, kan ligne et generelt problem.

»Der er en så ekstrem optagethed af målstyring, at man fuldstændig mister fokus på at udføre de opgaver, man er sat i verden for. Vi oplever frustrerede ledere og medarbejdere, der ikke længere kan svare på det mest centrale spørgsmål af alle: Hvorfor er vi her? Man har fuldstændig frataget de ansatte og de lokale ledere initiativet. Vi kritiserede den måde at gøre det på i vores bog, og siden den udkom for et år siden, er jeg desværre blevet bekræftet i, hvor slemt det kan stå til. Når jeg har opgaver i offentlige organisationer eller holder foredrag, er det samme historie, jeg hører igen og igen,« siger han.





Man måler ned til mindste detalje

Jan Nørgaard mener ikke, at man kan udpege en eller nogle skyldige i, at det er gået sådan. Derfor køber han heller ikke den simple forklaring, at djøfere har overtaget hele styringen af den offentlige sektor og ødelagt den.

I bogen *Ledelseskriser i konkurrencestaten* forklares udviklingen som en proces, der begynder med Fremskridtspartiets kritik af den offentlige sektor i 1970'erne, hvor også den socialdemokratiske professor Jørgen Dich i sin bog *Den herskende klasse* talte imod den voksende offentlige sektor. Siden er kritikken og kravet om mere effektivitet for pengene eskaleret. Et reelt krav, men løsningerne har ofte virket mod hensigten, konkluderer Jan Nørgaard og Lars Bo Kaspersen.

»I fortrolige samtaler med ledere og medarbejdere inden for det offentlige tales der ligefrem om, at modsætningskonflikterne mellem to forskellige grundsyn på ledelse og samarbejde afspejler en slags moderne form for revolution,« skriver forfatterne. Og den ene af dem, Jan Nørgaard, forklarer:

»Der har været en begrundet frygt i det politiske lag for, at vi skulle sakke bagud i den internationale konkurrence. Det har ført til, at konkurrencestaten er begyndt at fortrænge velfærdsstaten. Men mødet mellem konkurrencestatens og velfærdsstatens værdisæt er et sammenstød, der desværre ender i den ledelseskriser, vi ser i dag. Tidligere styrede man alene ved lovgivning, rammedirektiver og overordnede målsætninger. Nu måler man ned i mindste detalje. Men problemet er, at

målfikseringen ofte ender med at tage fokus fra selve opgaven,« siger han.

Eksemplet fra Skats inddrivelse kan i den sammenhæng være illustrativt. Ifølge Jan Nørgaard oplever mange offentligt ansatte, at meningsløs målstyring går ud over arbejdsglæde, trivsel og muligheden for at fokusere på opgaver og samarbejde.

»Det er en fuldstændig overdreven målstyring, som sættes i værk af generalistledere, der sidder langt fra de udførende lag. Målene bliver uklare og uforståelige for de udførende – eksempelvis sygeplejersker og skolelærere, der føler, at de løber rundt og har travlt med alt andet end det, de egentlig mente, var deres job. Og det paradoksale er, at vi ikke er kommet til at klare os bedre i den internationale konkurrence, hvilket giver frustration hos politikere og topledere. Medarbejdere og ledere bliver frustrerede over, at de ikke længere kan se formålet med det, de gør. Og ledelsen og politikkerne bliver frustrerede over, at de poster stadig flere penge og ressourcer i at styre i den rigtige retning, men at det tilsyneladende ikke hjælper. Hvorfor virker det ikke? Spørger de. Og desværre er svaret, de kommer med, ofte endnu mere målstyring, fordi de tror, at det er løsningen, men i virkeligheden er det en stor del af problemet,« siger Jan Nørgaard.

Når topledere ikke involverer organisationen i at fastlægge meningsfulde mål, fører det i det lange løb til, at man får en ledelse, der »lukker sig om sig selv«, som han udtrykker det.

»Vi er ved at afskaffe den uenighedskultur, der siden 1864 har haft afgørende betydning for fremdriften i vores samfund. Det, at man lytter til folk og bruger deres erfaringer. I dag oplever mange, at deres indvendinger og forslag er uvelkomne. Nogle ledere siger direkte, at det gider de ikke høre på. Det er, som det er, for det har Folketinget eller byrådet besluttet. Problemet er, at disse topledere

reelt har glemt at involvere ledere og medarbejdere, inden de selv har leveret beslutningsgrundlaget til politikerne. Det betyder, at der er en masse viden og erfaring, vi ikke får gavn af,« siger han.

Målfikseringen ender, mener Jan Nørgaard, i det stik modsatte af det, der egentlig var hensigten. I stedet for at udstikke en klar og tydelig kurs bliver retningen opløst af et hav af detaljerede og ofte meningsløse mål. Samtidig bliver det mellemlederne, der kommer til at lede, fordi den øverste ledelse isolerer sig fra medarbejderne.

»Jeg plejer at sige, at de sidder i en glasklokke, hvorfra de ikke kan kigge ud. Til gengæld kan de, der befinder sig udenfor, i stigende grad kigge ind. Og de undrer sig over, hvad der foregår. I sidste ende betyder det, at sammenhængskraften i vores samfund er på spil. Jeg anser situationen for meget alvorlig,« siger han.

Jan Nørgaard understreger, at han ikke er fortaler for, at der ikke skal være ledelse og målsætninger for arbejdet i den offentlige sektor.

»Der skal jo ikke være fri leg. Selvfølgelig skal der være klare mål, og de skal være meningsfulde. Målene skal formuleres i samarbejde med dem, der skal udføre opgaven. Vi skal have uenighedskulturen tilbage. Så skal vi have magten tilbage til de lokale ledere af skoler, hospitaler og så videre. De skal have friheden til og ansvaret for at lede og dermed selvfølgelig også mærke konsekvensen, hvis det ikke går godt,« siger han.

Medarbejdere skal 'kalibreres'

En af de alvorlige konsekvenser af den overdrevne målstyring og den centralistiske ledelsesform er ifølge Jan Nørgaard, at mange opgaver ikke længere løses på den mest hensigtsmæssige måde.

»En underviser eller en ansat i uddannelsessektoren skal være i stand til at handle selvstændigt. Hver enkelt situation eller hvert enkelt problem

kræver sin egen helt bestemte løsning. Men hvis man har frataget folk initiativet, eller hvis de undlader at gøre det hensigtsmæssige, fordi de er pressede af målstyringen, virker det mod hensigten og er hverken til gavn for borgeren eller den ansatte. En lærer, der går ind i en skoleklasse mandag morgen, har 300 forskellige detailmål, han skal forholde sig til. Han burde kun forholde sig til,

»Der er en så ekstrem optagethed af målstyring, at man fuldstændig mister fokus på at udføre de opgaver, man er sat i verden for.«

Jan Nørgaard, medforfatter til bogen *Ledelseskriser i konkurrencestaten*

hvordan han får undervisningen til at fungere bedst muligt ved brug af sin faglighed og sit kendskab til børnene i netop denne klasse,« siger han.

I den bog, han udgav i sommeren 2015 sammen med professor Lars Bo Kaspersen, formulerede de det således:

»Konkurrencestaten tager fokus og tid fra det konkrete arbejde, fordi den styringsfikserede ledelse har fokus på kvalitetskontrol, evalueringer, akkrediteringer, performanceindikatorer mv. Tid og energi bliver f.eks. anvendt på at vurdere lederes og medarbejders performance i pointsystemer, som typisk anvender en skala, der går fra 1-5. I konkurrencestaten skal medarbejdere og ledere nemlig måles og 'kalibreres', som de uden blusel si-

ger i nogle offentlige organisationer, og så er det jo godt at kende kvaliteten af den menneskelige vare! Selve målingen kan for den enkelte fylde mere end selve arbejdet, især når ledere og medarbejdere oplever, at de er uretfærdigt vurderet i måleregimet.«

Løsningen er ifølge Jan Nørgaard det, han selv benævner »substantiel ledelse«. Det er, forklarer han, en ledelsesform, hvor man har fokus på opgaven, relationerne og helheden.

»Det vigtigste spørgsmål man overhovedet skal stille er: 'Hvorfor er vi her?' Det skal være grundlaget for formuleringen af meningsfulde mål og organisationens retning. Og det spørgsmål skal besvares i samarbejde mellem ledere og medarbejdere. Derfor skal vi heller ikke være bange for at genetablere uenighedskulturen i den offentlige sektor.«

Jan Nørgaard tøver, da han får spørgsmålet, om der overhovedet er nogen chance for, at det vil ske efter flere årtiers vandring i modsat retning.

»Jeg er grundlæggende et håbefuldt menneske. Men det bliver svært. Til gengæld er det nødvendigt, hvis vi igen skal have vores offentlige sektor til at fungere til gavn for borgerne. Jeg har også bemærket, at der er ved at komme politisk interesse for problemerne. Mette Frederiksen har tidligere lanceret det, hun kalder en 'fingrene-væk-reform', som skal handle om mindre central styring. Og da den seneste regering blev udnævnt, skrev jeg sammen med Lars Bo Kaspersen et brev til Lars Løkke Rasmussen, hvor vi opfordrede til et opgør med den overdrevne målstyringsfiksering. Jeg ved jo ikke, om det er på grund af det brev, men forleden bemærkede jeg, at statsministeren sagde, at de offentligt ansatte igen skal koncentrere sig om kerneopgaverne i stedet for at lave 'alt muligt diller daller'. Det synes jeg egentlig var meget præcist og godt udtrykt. Så jeg håber, det er begyndelsen på en anden retning.«