

---

# Fokus og Forum

– *Dialog mellem læserne og redaktionen*

---

---

## **Vi har også brug for en ledelsesreform – ikke kun i den offentlige sektor!**

I en kronik i dagbladet Politiken den 29. marts 2007 giver fem markante offentlige topledere udtryk for, at kontrolsystemerne i den offentlige sektor er gået for vidt. Overskriften i kronikomtalen lyder endog faretruende: »Den offentlige sektor kvæles i kontrol«. De fem topledere er ikke hvem som helst, men 5 af hovedmændene i Finansministeriet bag 90'ernes offentlige styringsreformer, kontraktstyring og hele det omfattende registrerings- og indberetningssystem, som er knyttet hertil. Og i kronikkens tekst er det klart, at de gode reformformidlere er kommet til en ny erkendelse. Det er ikke kun kontraktstyringen, der får kritik. Det er mange af de tiltag, som er blevet indført i de sidste 10-15 år for at fremme produktivitet og kvalitet, som har været forfejlet og ikke skabt de forventede resultater.

Hele mål- og rammestyrelses dokumentationslogik har modsat hensigten hæmmet den offentlige sektors udvikling og har nogle steder ligefrem ført til direkte destruktiv styring. Det er jo stærke ord, men absolut relevante og aktuelle i en tid, hvor vi taler om nye offentlige reformer: Kvalitetsreformen, frihedsreformen etc. Men hvad er problemet? Og kan vi lære af fejlene? Hvem er det, som skal tage ved lære?

Der er ingen tvivl om, at den eksisterende styringstænkning – dette gælder overalt i de vestlige samfund – bygger på rationalitet, hierarki, præstationsmålinger og systematisk opfølgning. Den styringsideologi og ledelseskultur er så indlejret i vores samfunds-, organisations- og ledelsesopfattelse, at der skal en kraftig politisk indsats til at ændre denne grundantagelse.

Det drejer sig derfor ikke blot om en ny reform eller en ny lov. Eller en statsministers gode vilje til at ændre samfundets servicekvalitet og styringsfunktioner. Når man i dag læser udmeldingerne fra Finansministeriet og Økonomistyrelsen omkring f.eks. Kvalitetsreformen, er det klart, at den rationelle administrationslogik går igen. De høje rationelle effektivitetsmål, de gode intentioner om afbureaukratisering og forenkling, de positive ideer om ledelsens ansvarsdelegering og medarbejdernes ansvarspåtagelse, og de

optimistiske forventninger om forandringernes hurtige realisering etc. er næsten tro kopier af retorikken fra 80'erne og 90'erne.

Og her vil den flittige og belæste kritiker påpege, at det er dog utroligt. For siden 60'erne har forskere og andre samfundskritikere påpeget, at de rationelle kontrolsystemer og tælleregimer ikke har virket efter hensigten. De flytter ledernes opmærksomhed fra produktionen og værdiskabelsen over mod administrationen og procedurerne. Lederne må bruge en stigende del af deres tid på at udforme, indføre, vedligeholde og opfylde styringssystemernes procedurer og registreringskrav. Hvis de ikke gør det, bliver de udsat for kritik, pres og ender med at blive fyret. Men de bliver ikke udsat for sanktioner, hvis de undlader at opfylde deres faglige lederrammer: At tage hånd om virksomhedens drift og udvikling, at være synlige i organisationen, at tage hånd om medarbejdernes trivsel, talentudvikling og samarbejde etc. Hvis kvalitetsreformen skal skabe gennemgribende resultater i ældreomsorgen, kræver det klart en helt ny ledelsesideologi baseret på et ændret styringssystem. Det er f.eks. kun få plejehjemsledere, der beskæftiger sig med institutionens kvalitet, produktion, udvikling og trivsel. For ikke at sige er synlige i forholdet til de ældre.

Som kronikforfatterne udtrykker det: »Vi har sat et vældigt system i gang, som udarbejder omfangsrige kontrakter, evaluering, årsrapporter, akkreditering og så videre, uden at det har ført til øget tilfredshed med kvaliteten«.

Jamen, kan vi så ikke bare sende lederne på lederkursus, tilknytte en coach eller ansætte en administrator, der tager sig af registreringerne?. Det er naturligvis ikke nok. For lederen må jo stå til regnskab opadtil målt i forhold til de registrerede præstationer. Lederne kan ikke se bort herfra. Problemet er blot her, at styringssystemerne måler på alt det, som kan måles objektivt og kvalitativt, men lukker øjnene for alle de forhold, der skaber forbedret livskvalitet, brugeroplevet serviceværdi, faglig udvikling, jobtrivsel for medarbejderne etc. Det, der er rivende galt, er, at de fine økonomisystemer og performance målinger ikke giver mening, hverken for brugerne eller medarbejderne, men så sandelig heller ikke for lederne. De tør bare ikke sige det. De må nødvendigvis acceptere dem. De melder sig ind i »de gode viljers klub«, for at klare dagen og vejen og dermed overleve med så lav en indsats som muligt. Siden 70'erne er styringssystemernes sociale og menneskelige problemer og konsekvenser dokumenteret i alenlange afhandlinger, rapporter og artikler. Det er ikke viden, der mangler. Men det er derimod refleksion, moral og vove-mod, der er behov for.

Men hvem er det så, der er skurken? Hvem indfører alle disse meningsløse kontrolsystemer? For vi må jo sikre, at skatteydernes penge bliver forvaltet korrekt. Vi må jo sikre, at vi kan dokumentere »Value for money«. Der er næppe skurke, men der er for mange medløbere og opportuniste. Der er f.eks. flere politikere og administratorer, der stadig er overbevist om, at detailkontrol er nødvendig. Hvis de ikke laver kontrol, bliver de hængt

ud som dårlige ministre og ineffektive administratorer. Tænk blot hvor ilde det gik forbrugerminister Lars Barfoed, der ud fra en organisatorisk rigtig tankegang slækkede på detailkontrollen af slagteriernes kvalitet. Der er i høj grad brug for et grundlæggende systemskifte, hvor samfundet som helhed – politikerne, medierne, offentligheden, toplederne, administratorerne, medarbejderne, kunderne, institutionerne etc. – accepterer, at kontrol skal bruges med mening og fornuft. Den stadig omsiggribende og ukritiske kontrol af alt, hvad der rør sig, er skadelig for samfundet og dets borgere. Dels er den dyr, dels skaber den mistro, og dels fører den ikke til de værdiforbedringer, som den var tiltænkt.

Men hvor skal vi begynde? Vi må begynde i samfundets top: Hos politikerne og de øverste embedsmænd. Der er behov for udvikling af kontrolstrategier, der bygger på lederskab, praktisk situationsvurdering, gensidig tillid og ansvarlighed, realistisk menneskesyn, forventet værdieffekt med vurdering af kontrollens sociale og menneskelige konsekvenser. Og sidst men ikke mindst må ledere – fra top til tå – forstå, hvordan kontrolsystemer kan tilpasses den konkrete sociale virkelighed, således at de giver mening og skaber viden og handling. Kontrolsystemer må altså suppleres med ledelsesindsigt. Og den savnes stort set på alle niveauer. De fleste ledelsesuddannelser og –kurser satser på at lære folk ledelsesteorier, dvs. beslutningsteori, motivationsteori, human relationsmodeller, coaching-metoder, selvledelsesformer etc. Alt sammen udmærkede ting. Men de lærer ikke at agere i det politiske spændingsfelt mellem forvaltningskrav, kundebehov, produktionshensyn, strategiske trusler, udviklingsbehov, medarbejderrelationer etc. Det er håndteringen af disse komplekse interessekonflikter, der i dag er en væsentlig forudsætning for at blive den gode motiverende leder.

Men det kræver opbygning og forståelse udefra og oppefra, hvis man skal have succes med at spille en ny lederrolle. Der er i det danske samfund et stort behov for at lave en ledelsesreform. Politikerne bør her tage førertrøjen på. Men så opstår det næste problem: Hvem tør føre an? Det er måske ikke et tema, der giver opbakning hos vælgerne og i medierne? Det er tankevækkende, at politikerne i disse år gennemfører den ene store og værdifulde reform efter den anden, uden at den forsynes med en supplerende og gennemtænkt ledelsesreform. Tænk blot på de nye ledelsesproblemer, som er knyttet til den kommunale strukturreform, og som må løses efterhånden efter de forhåndenværende søms princip til skade for brugerne og medarbejderne, ja for hele samfundet. Det er synd for reformatorerne, at de ikke ser det, før de negative effekter er kommet frem og blevet til synlig skade os alle. Vi efterlyser politisk mod og handleevne.

*Preben Melander*