

Fokus og Forum

– *Dialog mellem læserne og redaktionen*

Ledelsesreformen i den offentlige sektor er afgørende for alle de andre reformers succes

Den vigtigste begivenhed på styringsfronten i 2007 var, at regeringen for alvor fik sat ledelse og styring på dagsordenen. Som en markant del af den såkaldte ”Kvalitetsreform” indgår en ”Ledelsesreform”, dvs. en række initiativer, der skal effektivisere den offentlige sektors organisations- og ledelsesforhold. Ledelsesreformens vigtigste vision går ud på at skabe udviklings- og handlingsrum for ledere til at kunne lede. Dvs. at man skal tage lederskabet alvorligt. Dette skal ske gennem en frigørelse af ledelsesressourcer gennem administrationsforenkling og afbureaukratisering, samt gennem en kraftig opgradering af ledernes uddannelsesmuligheder og kompetenceudvikling. Så langt så godt.

På Ø&I’s debattmøde den 14. november på CBS, som havde knap 100 deltagere, var der stor opbakning til at tænke i nye baner. Siden Moderniseringsprogrammets nytænkning og opstart for snart 25 år siden er der ikke sket nogen større ideologiske forandringer i den offentlige styringstænkning. Det såkaldte ”New Public Management”-koncept (NPM), som vi importerede fra Thatchers regenttid, har siden 80’erne sat dagsordenen for den offentlige sektors forvaltning i hele den vestlige verden. Konceptet bygger på effektiv rationel styring baseret på økonomisk logik og teknik, rationelle organisationsformer såsom markedsmekanismer og moderne ledelsesteknologier hentet fra den private sektor. I Danmark blev NPM bl.a. udmøntet i form af mål- og rammestyningen, kontraktstyringen, koncernmodellen, virksomhedsregnskaber, kvalitetsmålinger og akkreditering, samt de aktivitetsbaserede omkostningsregnskaber og Balanced Scorecard etc.

Alle disse gode og fornuftige ideer har vi arbejdet på at indføre i 25 år. Men hvad har vi opnået? Resultaterne må siges ikke helt at have levet op til intentionerne. Det vigtigste resultat er, at vi til en vis grad gennem totalrammestyningen og ”grønthøsteren” har fået stoppet den automatiske vækst i det offentlige forbrug. Men målet var jo at skabe en mere effektiv servicesektor, byggende på øget produktivitet, højere kvalitet, øget fleksibilitet, større omstillingsevne etc. Det har vi ikke nået til fulde. Når vi ser på den offentlige servicekvalitet, står vi med store problemer. Tænk blot på

ældreplejen, sygdomsbehandling, den offentlige transport, undervisningssektoren etc. Ikke kun kunderne og brugerne er utilfredse. Det gælder også medarbejderne, som trives dårligt og i stort tal er på vej væk. Vi må erkende, at den offentlige sektor befinder sig i en krise.

Men hvad var problemet med NPM? Bygger den ikke på sund fornuft og økonomisk logik? Jo, men det er ikke nok. Den offentlige styringstænkning har simpelt hen sejret ad ”h” til. Den har simpelt hen fået lov til at tage overhånd og endt i sin egen succes’ ineffektivitet: Overbureaukratisering, talhysteri, lederskabssvigt, styringslede, medarbejderapati, systemets magtbaser, sig-selv-nok-mentalitet og politisk spin og windowsdressing. Der mangler simpelt hen et alternativt værdisystem, der tager udgangspunkt i menneskers følelser, social anstændighed, kollektiv ansvarlighed og etik etc.

Det største problem er, at NPM-tankegangen er blevet til et uundværligt mantra og et mentalt lukket løsningsrum, som både politikere, embedsmænd, rådgivere og forskere er fanget i. De fleste af os kan sagtens se problemerne i praksis. Og forskerne har for længst påvist, at de rationelle ledelsesteknologier ikke bliver brugt som tiltænktoget ikke giver den forventede effekt. Men alligevel fortsætter vi med pr. automatik at indføre nye målesystemer og tælleregimer. Selv de bedste ledere med visionerne i behold kan ikke se, hvad de skal sætte i stedet for de rationelle styringssystemer. Man er simpelt hen bange for, at en lille reduktion af kontrollen vil mindske produktiviteten og øge fejlprocenten. Vi er endt i en ”nulfejlskultur”, der er svær at komme ud af.

Hertil vil nogle indvende, at den offentlige styring jo ikke alene er baseret på styring og kontrol. Vi har jo også i flere år arbejdet med personaleledelse, MUS-samtaler, dialogudvikling, human resource udvikling, governance-ideer, social ansvarlighed etc. Det er rigtigt, men disse gode ideer har ikke haft stor gennemslagskraft i den daglige styringspraksis. Det er for en stor del blevet til ledelsesretorik i udvalgslokalerne og er desværre i mange organisationer blevet reduceret til offentlige obligatoriske ritualer. Tænk blot, hvordan MUS-samtaler virker som en besværlig og meningsløs procedure for både ledere og medarbejdere.

Og her er vi så tilbage ved Kvalitetsreformen og dens Ledelsesreform. Der indgår i Kvalitetsreformen to rationaler: En hård styringslogik og en mere blød ledelseslogik. De gode tanker bag de nye bløde ledelsesinitiativer kan nemt blive udkonkurreret af Kvalitetsreformens

hårde tiltag, som jo bygger på mere effektiv styring af den offentlige servicekvalitet. Her argumenteres faktisk for mere standardisering, akkreditering, benchmarking og kontrol. Altså mere af det samme, som vi med ringe held har søgt at få til at virke i 25 år, og som har ført til en administrativt, rutinebelastet og konform offentlig styringspraksis. Kvalitetsreformen indeholder desværre ikke tiltag, som skal sikre, at fremtidens rationelle styringskoncepter og ledelsesteknologier får et menneskeligt ansigt og bliver bedre integreret med de mere ”bløde” ledelsesmæssige og organisatoriske bestræbelser. Der er således indbygget et stort organisatorisk dilemma og en politisk skizofreni i Kvalitetsreformens udmeldinger. Der er i den foreliggende politiske situation en fare for, at de mest populistiske, nemmeste og traditionelle løsninger, nemlig de rationelle styrings- og kontroltiltag, får den største politiske opbakning og derfor bliver prioriteret i praksis.

Der er derfor behov for at holde fast i de gode ledelsesmæssige intentioner i Kvalitets- og Ledelsesreformen. Det er i høj grad det gode lederskab, der skal redde den offentlige sektor ud af krisen. Et lederskab, der kan få mennesker til at tænke, føle, tale og handle anderledes, end de ellers ville have gjort. Det er på tide, at vi vender ”den onde cirkel”. Men det kræver nytænkning, både politisk, organisatorisk og ledelsesmæssigt. Og det er svært at realisere i en kompleks politisk situation med mange kortsigtede interesser. Lad os håbe, at de gode kreative kræfter holder fast i Ledelsesreformens værdifulde intentioner.

Preben Melander