

Jagten på den hellige ledelsesgral

Anmeldelse af Peter Bundesen



Preben Melander
Lederskabsreformationen.
Kampen for et demokratisk samfund som
modspil til det globale imperium.
368 sider. Kr. 475,-.
Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2012.

I 2007 bragte dagbladet Politiken en kronik med titlen ”Tilgiv os – vi vidste ikke hvad vi gjorde”. Den var skrevet af en række personer, der havde været med til at indføre styringskonceptet New Public Management (NPM) i den danske offentlige sektor i slutningen af 1900-tallet.¹⁾ Umiddelbart lød kronikoverskriften, som om der var et større selvpogør i gang. Imidlertid afslørede en læsning af selve kronikken, at der var meget mindre på spil, idet moderniseringsarkitekternes selvkritik egentlig var meget begrænset. Indrømmelserne var primært, at detaljerings- og dokumentationskravene ved implementeringen af styringskonceptet havde taget overhånd; men det var slet ikke et opgør med principperne i de udviklede styrings- og ledelsesformer som sådan.

Kronikken faldt sammen med Anders Fogh Rasmussens såkaldte Kvalitetsreform i den offentlige sektor, som også indeholdt et forskningselement. Derfor blev der udbudt et strategisk forskningsprogram om fremtidens lederskab inden for den offentlige sektor. Det blev vundet af *Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL)* ved CBS. På dette økonomiske fundament blev der etableret et omfattende forskningsprogram, der i daglig tale kaldes SLIP (Strategic Leadership Research in Public Sector), hvis første fase skal gennemføres i perioden 2010-2015. En af de oprindelige kronikører deltager i dette projekt.

Preben Melanders (PM) bog ”Lederskabsreformationen – Kampen for et demokratisk samfund som modspil til det globale imperium” er en tidlig udgivelse i dette SLIP-program. PM ser sig også som kritiker af den måde, NPM har fungeret på. NPM-ideologien har ikke virket på grund af ”den måde, den er blevet udbredt og anvendt på.” (s. 35) Ifølge PM er det altså ikke NPM-ideologien i sig selv, som er problemet, idet den ideelt set bygger på en række fornuftige managementideer, men den skal anvendes med måde (s. 37). PM anbefaler derfor, at de hårde og bløde perspektiver indtænkes som komplementære strategier (s. 107).

Bogen skal ifølge forfatteren ikke ses som en håndbog i løsning af fremtidens ledelsesudfordringer, men meget mere som en opdagelsesrejse gennem en jungle af ideer og paradigmer (s. 9). Som det fremgår af titlen, er det

dog ikke småting, der loves, nemlig ikke mindre end et udgangspunkt for en ledelsesreformation. På s. 19 anføres det, at reformationens ambition i bund og grund handler om at udfordre det bestående samfunds- og demokratisyn. Nu kan man umiddelbart være skeptisk over for så store løfter, men lad os se på, hvad bogen indeholder. Den består af syv kapitler. I det første argumenteres der for, at der er behov for en lederskabsreformation. I det andet behandles den samfundsmæssige baggrund for lederskabets fremtidige udfordringer set dels gennem politologiske, forvaltningsorienterede og markedsøkonomiske briller og dels gennem sociologiske, humanistiske og relationelle briller. I kapitel tre redegøres der for lederskabsteoriens forskellige bud på fremtidens lederskab. Herefter opstilles et foreløbigt fremtidsscenario for lederskabsreformationen. I de tre sidste kapitler gennemgås og behandles høringsvarene fra 68 såkaldte centrale og markante meningsdannere eller ildsjæle, dvs. politikere, topembedsmænd, private topledere, ledere af interesseorganisationer, rådgivere, mediefolk, samfundskritikere og forskere (s. 66-67). De bliver hver stillet fire spørgsmål, som er udsprunget af de foregående kapitler. Besvarelserne har været skriftlige eller gennem interview.

Jeg har lidt svært ved at se, hvordan denne persongruppe kan medvirke til at udfordre det bestående samfunds- og demokratisyn. Er de netop ikke centrale bærere af dette? Jeg har også lidt svært ved at spotte samfundskritikere på deltagerlisten. De hører måske primært til blandt den halvdel, som ikke ville medvirke i høringsen?

Dette udelukker dog ikke, at der imellem gives nogle interessante og tankevækkende svar. Ikke mindst Knud Aarup har nogle gode, konkrete pointer. Under læsningen sidder man og ønsker, at han snart vil skrive en bog om offentlig ledelse og styring. Som allerede nævnt opstiller forfatteren et foreløbigt fremtidsscenario for lederskabsreformationen. Ud fra høringsen opstiller han ligefrem noget, der kan kaldes ni 'teser' for et bæredygtigt lederskab. Når PM kalder det en reformation, forventer jeg umiddelbart nogle klare teser på linje med dem, som Luther slog op på kirkedøren i Wittenberg i 1517, og som helt konkret kritiserede den katolske kirkes afladshandel. Imidlertid er PM's ni 'teser' an-

derledes upræcise og meget mere udtryk for nogle generelle holdninger. Som en smagsprøve vil jeg citere de tre første:

Lad menneskers livsværdier, medindflydelse, engagement og samspil være drivkraft i værdiskabelse.

Slip fagligheden og skaberkraften løs gennem intime samtaler, intense eksperimenter og inciterende kritik tæt på praksis.

Skab mening, læring og motivation i styringen og tilstræb, at administration og forvaltning bliver en motivator og ikke en spændetrøje for praksis (s. 70-71).

Gennem de senere år har jeg som offentligt ansat underviser nærmest til ulidelighed hørt denne slags humanistisk orienterede formuleringer i foredrag og lignende 'skåltaler', men så længe de forbliver der, kommer der ikke nogen reformation ud af dem. Hvis der skal skabes et afsæt for en sådan, må de indeholde nogle synspunkter, som nogen vil slutte op om med ildhu, og andre vil bekæmpe med en tilsvarende ildhu. Ellers forbliver det hele bare reduceret til endnu en kaminpassiar blandt nogle af samfundets centrale beslutningstagere.

Jeg mener absolut, at der er behov for at få ændret ledelses- og styringsformerne i det offentlige, at New Public Managements overordnede betydning har været skadelig, og at "stort er godt"-ideologien har betydet en voldsom overadministration, ikke mindst inden for uddannelsesområdet. Men hvis forholdene skal ændres, kræves der indledningsvis en grundig undersøgelse af de mere grundlæggende problemer i de nuværende offentlige ledelses- og styringsformer. Det krav mener jeg ikke, at PM opfylder. Selvom det som udgangspunkt er en meget god ide at se problemernes baggrund gennem to forskellige optikker, så kan man ikke lave reformer i, endsige en reformation af, den danske offentlige sektor, når PM i høringsen stort set ikke inddrager dem, der konkret leverer de offentlige ydelser til borgerne - trods en forsikring om, at reformationen skal være folkelig (s. 64).

Endvidere opfordrer bogens undertitel til, at man kigger efter, hvilken samfundsdiagnose, der ligger til grund for kampen for et demokratisk samfund. Selvom forfatteren bedyrer, at bogen ikke er normativ (s. 9) er det tydeligt, at det er de sociologiske, humanistiske og relationelle briller, som er de mest rigtige at tage på, når han behandler samfundets udvikling som

baggrund for lederskabets fremtidige udfordringer. Imidlertid lægger opfattelsen sig her tæt op af Ove K. Pedersens fremstilling i bogen *Konkurrencestaten*, hvor han på næsten deterministisk vis redegør for, hvordan den globale konkurrence underlægger sig de menneskelige handlinger både på et samfundsmæssigt og et mere individuelt niveau. Her er der slet ikke nogen begrundelse for, hvordan en kamp for et demokratisk samfund kan udvikles som modspil til det globale imperium. Pointen hos OKP er tværtimod, at det globale imperium nærmest styrer helt og holdent. PM kan derfor kun bruge konkurrencestatsbegrebet til en nostalgisk beklagelse over, at mennesker ikke mere opfattes som frie og hele individer, men blot som manipulerede ressourcer (s. 95).

Et forhold, som PM med fordel kunne have udfoldet, er, at New Public Management tilsyneladende har en enestående evne til at opsuge enhver kritik og indoptage den, hvorfor kritik ikke truer konceptet, men tværtimod giver det nye klæder og dermed styrker dets overlevelsessevne. Knud Aarup anfører ligefrem, at NPM må ses som en virus, der hele tiden er i stand til at mutere, hvorfor den er umulig at behandle (s. 259). PM er selv inde på det samme i kapitel fire, hvor han redegør for at et nyt ledelseskoncept, New Public Governance (NPG), har mere social forståelse end New Public Management. Imidlertid konkluderer PM, at NPG består af de samme grundlæggende nyliberale styringsideer, hvorfor den bedst kan forstås som en ansigtsløftning på NPM (s. 169-172). Kan det ikke være en tydelig indikation på, at NPM efterhånden er blevet så rodfæstet som offentlig ledelsesideologi, at den kan afvise alle reformationsdrømme, også selvom den indimellem må forklæde sig ved navneskift?

Et fundamentalt problem i bogens fremstilling er dens meget normative udgangspunkt: Der er behov for en ledelsesreformation. Først herefter prøver PM at indkredse, hvorfor den er nødvendig, og hvad den kan bestå i. Når man herefter prøver at få indholdet i reformationen

beskrevet af det eksisterende samfunds støtter, går det helt galt. Et andet problem er, at problematikken generelt holdes på et så abstrakt niveau, at det bliver meget vanskeligt at få tydeliggjort, hvad reformationen helt konkret skal gå ud på. Selvom PM pointerer, at der er behov for helt nye styrings- og ledelsesformer specielt rettet mod kreative og komplekse ikke-programmerbare processer (s. 41), tages der ikke rigtigt hensyn til, at løsningsmåderne af de offentlige opgaver må være meget forskellige. Der er faktisk nogle opgaver, hvor NPM's intention om resultat- og effektstyring og deraf følgende tælleregime er meningsfuld, mens den andre steder er decideret destruktiv. Troen på, at der findes et bestemt styrings- og ledelseskoncept, der kan bruges universelt, har redet de offentlige ledelses- og styringstiltag som en mare igennem mange år. Den fordom gør PM ikke op med, men deltager selv i denne jagt på den hellige ledelsesgral.

I det hele taget er der noget 'elefant føder en mus' over bogens fremstilling. Forfatteren holder sig ikke tilbage for at tale om et demokratisk samfund som modspil til det globale imperium, men når lederskabsreformationen skal skitseres, bliver anbefalingen reduceret til, at man skal bestræbe sig på kompleksitet mellem hårde og bløde ledelsesformer.

Peter Bundesen har været medredaktør på bogen "Kommunal økonomisk styring – på det sociale område", Hans Reitzels Forlag 2011.

Note:

1. Det er her ikke stedet at give en nærmere redegørelse for hvad NPM er; men kort fortalt anbefaler NPM, med inspiration fra det private erhvervsliv, kontraktstyring i det offentlige. Anbefalingen af denne styringsform skal ses som et opgør med den traditionelle hierarkisk bureaukratiske. Kontraktstyringen sker ved, at den offentlige myndighedsindehaver udbyder opgaverne blandt konkurrerende leverandører. Udbyderen kontrollerer efterfølgende om leverandørerne har skabt resultater, der lever op til kontraktens krav.