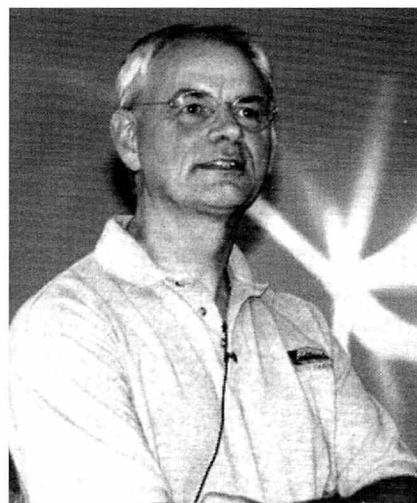


Når ledelse ikke længere er ledelse MEN STYRING

Detaljeret metode for støvsugning, målingsidioti eller fornuft og indsigt, individuelt ansvar eller følge regler, gøre det målbare eller det rigtige, planøkonomisk tænkning i den offentlige sektor mm.

Interview med den århusianske docent Verner C. Petersen.

Af Benny Lihme

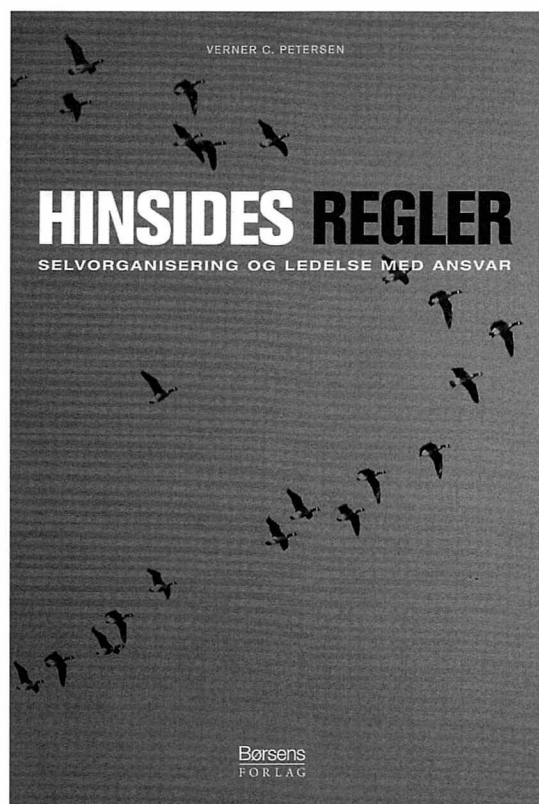


Der er formodentlig en grund til, at Børsens Forlag ikke sender deres bøger til anmeldelse på Social Kritik. Spørgsmålet er imidlertid, om det er en god grund. Hvor der tidligere har været en afgrundsdyb kløft mellem stat og privat, er der idag et både innoverende og betænkeligt sammenfald, idet sociale institutioner mere og mere drives og styres som producerende, resultatfixerede erhversvirksomheder.

Handelshøjskolelektor Verner C. Petersens bog "Hinsides regler" fra Børsens Forlag, er altså nået frem til nærværende magasin ad omveje. I et tidstypisk to-dages conferenceudbud om "effektmåling" sendt til Social Kritiks redaktion (som alene ved at se på kr. 12.000-prisen mistede interessen), faldt en af indledernes foredrag i øjnene. Verner C. Petersen skulle tale om "Effektmålinger med bizarre konsekvenser." Noget så sjældent som et kritisk syn på effektmåling og en advarsel om den fristelse, der ligger i at gå efter et bedre måleresultat ved at øge indsatsen på de områder, der tilsyneladende giver gode måleresultater på bekostning af dem, man selv betragter som vigtige.

Petersens bog blev rekvireret – ikke spor bizar, men tankevækkende, egensindig og baggrund for en aftale om et interview på forfatterens arbejdsplads CREDO (Center for Research in Ethics and Decision-making in Organizations) under Institut for Organisation og Ledelse ved Handelshøjskolen i Århus.

Verner C. Petersen:
HINSIDES REGLER
– selvorganisering og ledelse med ansvar.
Børsens Forlag.
280 sider.



Forud for bogen ligger dels en 1.100 sider lang doktordisputats, dels en engelsk version af bogen. Disputatsen rummer de udførlige præmisser for afregningen med de historisk set kendte “forfaldsformer” diktaturet og planøkonomien. Lidt anderledes er opgøret med den på vore breddegrader velkendte “tredie vej”, som i Petersens regi udgøres af det Keynes, Myrdal med flere inspirerede “planlægningssamfund”.

I den aktuelle sammenhæng er det målings- og værktøjssamfundet Verner C. Petersen stiller spørgsmålstejn ved. Den stærke betoning af metoder og målinger har ført til, at ledelse idag er blevet ensbetydende med styring – ledelse er ikke længere ledelse, men styring på basis af metoder og værktøjer.

MIT ANSVAR?

– Dagens fokusering på brug af metoder og værktøjer, evidensbaseret effektmåling o.lign. kan belyses af to teser, som jeg opstillede i 1989 som udgangspunkt for “Hinsides regler”.

Efter 2. verdenskrig har det været sådan, at hvis man havde nogle fælles dårligdomme, oplevede noget ubehageligt eller problematisk, så appellerede man til Staten for at få den til at gøre noget. Eller mere bredt til “det offentlige”, hvis det drejede sig om at gøre noget lokalt. I virksomhederne var det selvfølgelig ledelserne, der blev appelleret til. Alt i alt ser jeg det som en proces, hvor vi er ved at miste ansvaret for os selv. Den nye form for regulering, som skulle forsøge at afhjælpe problemer, drejede sig oftest om noget med *adfærd*. Konsekvensen var, at vi fik mange adfærdsregulerende foranstaltninger i form af love, bekendtgørelser, cirkulærer osv. Formodningen var, at dette ville løse de fælles problemer.

Min påstand var i 1989, at jo flere regler vi fik i form af skriftlige handlingsanvisninger, jo mere uansvarlige bliver vi som individer. Hertil kommer, at vi har fået en slags anonymisering i samfundet, hvor vi mere eller mindre ikke kender hinanden, når vi færdes rundt omkring. Det betyder, at vi i en vis forstand gør som det passer os, *hvis* vi vurderer, at dette eller hint ikke bliver overvåget. At den eller den form for adfærd er der ikke regler og sanktioner på. Sådan tænker vi hver for sig.

.....
"I stedet for at have individuelt ansvar for at handle i overensstemmelse med bestemte generelle normer og værdier behøver en medarbejder nu blot efterleve reglerne, hvad enten disse er relevante eller ej." (s. 79)
.....

Lad mig illustrere det med et spilteoretisk eksempel, som jeg kalder for "spring over"-effekten. Hvis vi tænker os taxa-køen i lufthavnen eller på banegården, hvor der ikke står en "dispatcher" og kalder vogne frem, så er der ofte totalt kaos. Hvem kommer først?

Den type adfærd kan vi ikke komme til livs ved hjælp af øget offentlig regulering. Det vi kan gøre, er at sige, at den eneste form for ansvarlighed, der eksisterer, er det individuelle ansvar. Som individ kan man godt have ansvar for noget fælles. Det skal være *mig*, der har det. Og så skal vi bruge normer, som jeg anser for at være tyste værdier, vi har i os. Jeg betragter det danske samfund som værende stadigvæk relativt homogent, præget af nogenlunde de samme værdier.

Vi skal faktisk minde hinanden om, at det du foretager dig dér, det skal du lade være med. Jamen, lyder det så, det er der ingen regler for! Jamen, du skal lade være med det alligevel. Både med din fornuft kan du se, at hvis alle gjorde det, du gør, så havde vi et problem. Men også fordi vore normer er sådan, at det gør vi bare ikke.

Det er den enkle tankegang bag min og CREDO's opfattelse af "værdibaseret ledelse". Til forskel fra Ole Thyssens "værdiledelse", hvor han gør værdierne explicitte, hævder jeg, at det kan man ikke.

UDVENDIGHEDEN

– Den anden side der startede mig i 1989, er

den type af viden, man er interesseret i og som kan gøres explicit. Skrives på papir eller anbringes på internettet.

Al form for indlæring idag, muligvis allerede fra børnehaveklassen og op til Phd-niveau, er indlæring af en metode. Man tror, at hvis man benytter en metode, så er man videnskabelig. Indholdet er ved at være ligegyldigt, og indsigt spiller ingen rolle.

Det at anvende en metode som det eneste rigtige, kalder jeg *algoritmegiseringen* af måden at forske på. Men også måden at betragte problemet på. Dvs at det, der ledes efter, er værktøjet til at håndtere et givet problem. Problem Y skal håndteres med værktøj X!

Først har vi tabt ansvaret for os selv, og nu taber vi også indsigt – og bliver dummere.

Hvis denne proces får lov til at fortsætte, så destruerer vi i en vis forstand samfundet. Så kan det kun holdes på plads vha evidens og mekanismer som overvågning og kontrol. Stærkt styrende mekanismer, elektronik, it osv.

.....
"... centralt udviklede systemer til måling og evaluering af den enkeltes indsats vil fratage den enkelte indsigt og en personlig holdning til tingene – og dermed i virkeligheden fritage den enkelte for ansvar." (s. 73)
.....

Udvendigheden i næsten alt, hvad vi foretager os, er slående. Det er idag vigtigere at skrive på et stykke papir, at man har en god personalepolitik, end at reelt opføre sig ordentligt.

Det bliver overfladisk og kortsigtet. Lad mig tage et eksempel fra det private erhvervsliv. Idag insisterer man på, at virksomhedernes økonomiske forudsætninger skal være relativt åbne, så aktiekurserne kan være mere korrekt afspejlet. Det betyder, at man helst kvartårligt skal lave beretninger om, hvordan det går regnskabsmæssigt. Hvilket placerer et meget stort pres på lederen for at han hvert kvarte år demonstrerer, at det går bedre. Og hvordan begynder man så at tænke? Man begynder at tænke kortsigtet. Selve disse

krav har som konsekvens, at man holder op med langsigtet virksomhedstænkning, for det kan man ikke tillade sig.

Præcis det samme sker idag på alle de områder, hvor man er begyndt at måle. Målemanien er ufattelig! Man laver mål, hvor man mener, det kan måles, om formålet er opfyldt. Men man aner ikke, om der er en relation mellem mål og formål – hvad der i visse tilfælde ikke er.

KONTRAKTER

– Det er jo blevet populært at lave kontrakter i det offentlige. Flyvevåbnet indgik således på et tidspunkt en kontrakt med staten, om at de skulle lave overvågning af de danske farvande for at sikre mod olieudslip. Hvis der var nogle skibe, der lukkede olie ud, så skulle de identificeres. Flyvevåbnet skulle ifølge kontrakten levere 1000 propeltimer per år. Et år leverede de 1002 og havde altså opfyldt kontrakten.

Men det man ikke kan se er, at de tilsyneladende ikke har fløjet om natten og i uvejr. Og hvornår lukker skibe olie ud?

Så man opfylder kontraktens kvantitative mål, men ikke formålet.

Mere og mere får vi et system, hvor man opfylder absurde mål, men hvor formålet forsvinder i tågerne. Man glemmer, at en stor del af det vi godt vil opnå ikke er måleligt med traditionelle redskaber.

Indimellem bliver det helt tåbeligt. Jeg har et eksempel fra Kulturministeriet. Her skal alle idag skrive noget om "Mission" og "Vision". Jeg ved ikke hvorfor, for det er fuldstændig tomme, omend morsomme, ord.

Hvad er en "vision" for Kulturministeriet? "Vi vil opleves som kompetente og konsistente", lyder svaret eksempelvis. Normalt er visioner noget, som ligger langt fremme i tiden, som man stræber hen imod. Så mit spørgsmål til dem var, hvad er I så nu i ministeriet – inkompetente og inkonsistente?

I Told & Skat får medarbejderne nogle måltal for, hvad de skal nå af opgaver. Og hvis de når dem, så har de opfyldt, hvad de skal. Skattefolk har fortalt mig, at det har betydet i første omgang, at de vælger de letteste opgaver. For så når de lettere måltallene, end hvis de tager de svære lig-

ningsmæssige opgaver. De værste syndere slipper for let, fordi de ansatte har travlt med at skulle leve op til måltallet.

Hvad skal man mene om et sådant system? I et andet regi laver man målinger på noget, der hedder "det sociale indeks". Det kommer fra Socialministeriet og er også kendt som "det røde S".

Dette indeks er baseret på, at man f.ex. stiller et spørgsmål til sig selv, om man har børnearbejde. Har man to leverandører ud af ti, som har børnearbejde, så noteres man for 20%. Så spørges der, om virksomheden er åben overfor omgivelserne, om man f.ex. inviterer børnehavebørn på virksomhedsbesøg. Det vejer ikke helt så tungt i indekset. Før scoringerne på hvert enkelt spørgsmål lægges sammen, skal det med virksomhedsbesøgene vejes med den faktor og børnearbejdet med en dobbelt så stor faktor. Men hvis man nu viser meget rundt, og man har to leverandører med børnearbejde, så kan det opveje hinanden. Vis børnehavebørn rundt i virksomheden, så er børnearbejde ikke noget problem! Ufatteligt hvad der kan laves som "rationel procedure" og bagefter sælges som "social ansvarlighed".

“... evalueringsmetoderne vil påvirke holdningen og adfærden hos dem, der bliver målt.” (s. 72)

Inden for området "beskæftigelse" laver man på de enkelte områder nogle mål for, hvad der skal nås i løbet af et år af jobsamtaler. Hvis vi nu siger, at de skal lave 6.000. Og at de efter et halvt år konstaterer, at de har lavet 2.900, så siger de til sig selv, at det går fint. Vi regner med, at vi kan nå resten ved at anstrenge os. Når de så har nået tallet, læner de sig tilbage og betragter sig som værende færdige med opgaven. Vi fik lavet jobplaner, CV-samtaler, nulstillingssamtaler, virksomhedskontakter osv.

Jeg spørger dem så, om de ved, om der er kommet flere i beskæftigelse? Nej, i princippet ved de det ikke. Dvs at vi har en offentlig sektor i dag, hvor man opstiller mål for alle enheder – hvis man opfylder dem, er man glade og stolte. Mål som intet har at gøre med formålet, for det er selvfølgelig at skaffe

flere i beskæftigelse. Idag er det blevet sådan, at det er vigtigere at gennemføre antallet af jobsamtaler end at lave noget fornuftigt. Og så kan disse målinger længere frem tilmed bruges til at kræve resultatløn på.

Det sidste nye er så, at der skal være nogle fælles værktøjer. Et af værktøjerne er et såkaldt jobbarometer udarbejdet af førende forskere. Det viser på en skala, ligesom et speedometer, fra grønt og gult til rødt. Hvis man er i den røde del på basis af ens livshistorie og de karakteristika man har, så er der ringe chance for, at man får arbejde inden for de næste seks måneder. Hvis man er i den grønne del, så er der vist 70% chance for at få arbejde indenfor seks måneder. Prøv at forestille dig, at man sidder som medarbejder med det instrument. Hvis man har ledige i den røde del, kan man jo lige så godt opgive dem. Og omvendt, hvis de er i den grønne del, behøver vi så egentlig at gøre så meget? De vil jo alligevel få arbejde inden for de næste seks måneder.

Det kan godt være, at jeg overdriver det lidt. Men det er svært at forstå, hvordan man skal kunne undgå sådanne effekter, når der i stor udstrækning er tale om ansatte, som måske slet ikke har haft statistik og som tror at statistik er ensbetydende med en årsagsforklaring. Men værktøj som det her, er ren statistik. Og det er baseret på fortiden og ikke på den enkelte, som sidder foran dig.

“Et ISO 9000-kvalitetssystem vil uvægerligt gå over til at fokusere på at beskrive den rette måde at gøre tingene på og ikke på, om det, man gør, nu også er det rigtige.” (s. 76)

I ældresektoren har man “projekt fælles sprog”, som skal sikre, at de ældre får præcis, hvad de har krav på. Og for at kunne dokumentere, at de har fået det, de har krav på, så laver man et værktøj, hvor man nærmest på minutter normerer, hvordan man skal håndtere de gamle med den tid, der er tildelt.

Hjemmehjælperen som jeg er stødt på, siger at de har to problemer, som giver dem enten ondt i hovedet eller i maven. Hvis den gamles familie f.ex. dagen før har givet den gamle det bad, som står på hjemmehjælperens plan,

så er det en nærliggende tanke fra familiens og den gamles side, at hjemmehjælperen blot kan lave noget andet i den gamles hjem.

Stillet overfor dette har hjemmehjælperen to muligheder. Enten at lave noget andet end at tage den gamle i bad og så gå hjem og rapportere, at hun har givet den gamle det planlagte bad. Hvilket vil være at svindle. Eller hun kan sige nej til den gamles forslag om at gøre noget andet – og henholde sig til, at planen skal følges. Hvorefter hun står som en dårlig hjemmehjælper i den gamles øjne. De fleste vil vælge den første løsning – de er ligeglade med systemet og går bare hjem og krydser falsk af. Hvorefter vi har problemet: hvis hjemmehjælperne opfører sig ordentligt overfor de ældre og er ulydige og krydser det forud planlagte, men ikke gennemførte, af, så bliver statistikkerne misvisende.

I forbindelse med et foredrag jeg holdt for nylig for tre koordinationsudvalg, som skal lægges sammen i forbindelse med kommunesammenlægningerne, spurgte jeg deltagerne, hvad de siger til jobcentertankegangen, det nye jobbarometer og visitationsværktøjet i det hele taget. En medarbejder i en kommune svarede, at han ikke ville bruge det, fordi det simpelthen gør, at han ikke kan tænke ordentligt og fornuftigt. Hertil svarede jeg, at det godt nok var modigt – og hvad siger din leder så til det? Svaret var, at lederen støtter medarbejderen – og at de sammen rapporterer, at de har brugt metoden og værktøjerne: “For ellers får vi jo ikke vores del af statsmidlerne.”

Hvortil jeg så siger, prøv at forestil dig, at der om kort tid kommer en forsker fra Handelshøjskolen, som skal lave en undersøgelse, om de her værktøjer bliver brugt. Og så har du rapporteret, at de bliver brugt 100%. Hvilket kommer med i en rapport, der viser, at tilfredsheden med værktøjet er så stor, at det bliver brugt i 98% ud af alle tilfælde. Vi får en fuldstændig forvansket verden, fordi sagsbehandlere som den pågældende forsøger at gemme sig ved at sige, at de bruger værktøjerne uden virkelig at gøre det.

PLANØKONOMI LIGHT

– I en vis forstand så tror jeg, at de offentligt ansatte slet ikke kan agere uden visse former for civil ulydighed. Hvis vi ikke havde det, ville vi få et samfund, der nærmest fungerer

som en maskine, der ikke hænger sammen. Hvis de ansatte udelukkende skulle bruge de anviste systemer og værktøjer.

Det er et fundamentalt problem, at vi efter at planøkonomien i Sovjet er brudt sammen, nu begynder at indføre planøkonomiske metoder i miniatureform herhjemme i den offentlige sektor.

“Ideer indeholdt i bl.a. den såkaldte kvalitetsbevægelse indeholder tanker, som er nært beslægtede med Watsons og Skinners klassiske behaviorisme eller endda Pavlovs savlende hund.” (s. 92)

Konsekvenserne af målingsidiotiet er, at det perverterer den måde man arbejder på. Man gør det man bliver målt på og ikke det, man finder fornuftigt.

Jeg kan tage mig selv som eksempel. Videnskabelighed idag bliver stort set målt ved, hvor mange internationale artikler, man producerer. Det betyder normalt artikler i amerikanske tidsskrifter, da det er dem, der med ganske få undtagelser definerer det. Dvs at amerikanerne sidder og bestemmer dagsordenen for os, hvad der skal betragtes som relevant osv. I princippet vil de derfor altid være foran os, fordi de først sætter den dagsorden, vi andre så skal følge.

På et tidspunkt havde man et forslag om tre point per artikel, der havde været referee på, og man skulle score ni point på et år for at være en god forsker. Jeg sad og skrev på andet år på en bog om mine ideer – som det så tog fire år at skrive. Nu kan jeg ikke lige huske, om det ifølge forslaget var 12 eller 16 point, man ville få for at have skrevet en bog. Uanset hvad, fire op i 12 eller 16 giver ikke et stort antal point per år. Altså dummer man sig i princippet ved at sidde og skrive bøger.

Jeg havde en Phd-studerende, som lavede syv conferenceindlæg på et år. 10-12 sider som var det samme hver gang, men med syv forskellige indledninger og afslutninger. I princippet kunne han få 21 point for det.

USELVSTÆNDIGHED

– Vi opdrager individer på en sådan måde, at vi får flere og flere der i en vis forstand ønsker at være uselvstændige. Mærkeligt

nok, for vi siger, at vi er et samfund, hvor vi gerne vil have flere selvstændige individer.

Tag nu et bizart eksempel fra hjemmeserviceområdet. I 2000 iværksatte Erhvervsfremmestyrelsen og Dansk Standard et arbejde for at lave kvalitetsstandarder for hjemmeservice. En publikation på et par hundrede sider. Her er den del, der vedrører støvsugning og hvor man skriver, hvad støvsugning går ud på: “Støvsugning kan foretages på alle overflader og er den eneste metode, der kan fjerne uønsket smuds/snavs fra fast monteret tekstil, som ikke kan bringes ud af boligen.”

Lad os tage dem på ordet. Et fast monteret tæppe kan man ikke slæbe ud, så det støvsuger man. Tager man hynderne fra sofaen og løfter dem, skal de ikke støvsuges, for de kan jo bringes ud af boligen.

Så står der minsandten også: “Støvsugning udføres med støvsugeren monteret med et til opgaven egnet mundstykke. Arbejd altid med ret ryg/afslappede skuldre og brug den hånd, der ikke anvendes til at holde røret til at holde slangen.”

Den her tendens er undervejs overalt i den offentlige sektor – også i sygehusvæsenet. Vi ser *meget* præcise beskrivelser af, hvad der skal udføres. Enhver må kunne sige sig selv, at det virker fordummende på medarbejderne. Og dem der kan tænke selv, må ønske sig at finde et andet job.

Hvis man forudsætter, at det her breder sig meget, og det forlanges, at manualer osv skal overholdes til punkt og prikke, så betyder det i princippet, at medarbejderne skal skrue hovedet af. Det er så tæt på en algoritme, som det kan være. Jo mere man laver værktøjer, som de ansatte *skal* bruge, jo mere fremmer man den tankegang, mens fornuft og indsigt forsvinder mellem regler og metoder.

Denne udvikling med at specificere helt ned på detaljerne, forstærkes desuden af den tiltagende markedsføring af den sociale sektor, idet udlicitering m.m. fordrer dette, for ellers kan man ikke sammenligne priser og tilbud fra de forskellige leverandører.

Samtlige citater fra: Verner C. Petersen: “Hinsides regler.”