

Kronik Jyllandsposten 1. juni 2005

Når managementkulturen møder Kulturen.

Af Christian S. Nissen

Gå ind på et lærerværelse på en dansk folkeskole og sig "PISA"!, så det kan høres igennem snakken ved kaffekopperne. Eller smæk en "resultatkontrakt" med præstationsmål på bordet under morgenkonferencen på en hospitalsafdeling. Fortæl museumsinspektørerne på et kunstmuseum om lyksalighederne ved en "Business Proces Reengineering" eller bed civilingeniører og biologer i en statslig styrelse om at afsætte mere tid til "Human Ressource Management".

Prøv det – men vær beredt til hurtig retræte! For det vil ikke lige være åbne arme, smil og imødekommende forventningsfuld glæde, du vil blive mødt med. Når du så er kommet i sikkerhed på betryggende afstand, kan du tage en snak med misfornøjede brugere af det de laver på de nævnte arbejdspladser eller se på udviklingsplaner og fremskrivninger med faldende budgetter og ustyrlige omkostninger. Og du vil måske ved kasseapparatet i Brugsen møde en lærer, en overlæge eller en museumsinspektør og en ingeniør, som sukker over en svag, inkonsistent og perspektivløs ledelse på deres arbejdspladser.

Det er slet ikke sikkert, du behøver at gennemføre dette lille antropologiske feltstudium. For du kender det måske allerede alt for godt fra din egen arbejdsplads. I de sidste tyve år er erfarne, højtuddannede professionelle fagfolk blevet forstyrrede i deres arbejde af en kombination af brutale rationaliseringskrav og alskens tant og fjant fra handels- og højskolernes angelsaksiske overdrev. I samme periode er 70'ernes kollektive "lad-os-sætte-os-ned-og-blive-enige-om-det" ledelse blevet mødt med en ny generations krav til en ledelse, der sætter mål, stiller krav og følger op på resultaterne.

Vi står med en kløft mellem to kulturer, som ikke kan forklares ved sædernes almindelige forfald, ved traditionstynget standshovmod eller det postmodernistiske, kommercielle markeds indtrængning i en hidtil velordnet samfundsorden. I den seneste menneskealder har to væsentlige udviklingsbrud som jordskælv i slowmotion skabt en dyb forsætning mellem de to kulturer. Det er som to verdener, indbyrdes afhængige men ude af stand til at forstå hinanden.

Det første udviklingsbrud var opbremsningen i begyndelsen af 1980'erne af 25 års enestående vækst i det danske samfund. Siden midten af 1950'erne var stort set alt, bortset fra arbejdsløsheden, steget: Produktionen, den almindelige velstand med øget forbrug og boligbyggeri, antallet af uddannelsespladser, diverse kulturtilbud osv. Og ikke mindst den offentlige sektor og dens udgifter. Stort set alle kunne få mere, uden at der skulle tages fra andre. Prioritering betød i den periode en stillingtagen til, hvem der skulle have mest, ikke hvor pengene skulle komme fra og hvem de skulle tages fra.

Huj hej, hvor det gik! Det skortede ikke på advarsler om "at farten gik mod afgrunden – ganske vist på 1. klasse". Men vi drønedede derudad. Der var en sådan inert i hele væksteuforien, at opbremsningen af de fleste blev oplevet som et blodbad af nedskæringer. "Den sociale massegrav" blev der sagt, selvom sandheden var, at de offentlige udgifter blot holdt op med at vokse yderligere.

Når det blev oplevet som nedskæringer, var det fordi ordet prioritering nu pludselig fik en helt anden og mere barsk betydning. For selv om der vel var nogenlunde enighed om, at stoppe de offentlige udgifters himmelflugt, så holdt vi jo os jo ikke tilbage fra stadig at kræve mere og bedre offentlig betjening. Bedre hospitalsbehandling, flere motorveje, mere uddannelse osv. For at kunne imødekomme de fortsatte krav til de offentlige ydelser på nogle områder, måtte man finde pengene på andre. Prioritering kom hermed til at betyde at skære ned til den ene side for at kunne give til den anden. De områder, som fik del i prioriteringsgevinsterne, gik stille med dørene, mens de der blev taget fra (såvel de offentligt ansatte som deres "kunder") protesterede højlydt.

Men hvad lagde man egentlig til grund for prioriteringerne? Hvad var det for overordnede værdier, politiske visioner og mål, som blev lagt i den ene vægtskål, når man i den anden lagde udgiftskrævende ønsker og mulige besparelser? Problemet var, at der ikke længere var politiske mål og visioner at styre efter og afveje imellem.

For nogenlunde samtidig – og det er det andet udviklingsbrud – var det sidste store retningsgivende samfundsprojekt, det socialdemokratiske velfærdssamfund, bragt til en vellykket afslutning. Man var med væksten i 60'erne og 70'erne nået længere i retning af at "få havde for meget og færre for lidt", end nogen kunne have drømt om. De pæle som fra da af blev sat i jorden var ikke længere de rød-hvide man bruger for at markere kursen mod nye mål. Det er snarere hegnspæle til markering af allerede vundne goder og velerhvervede rettigheder. Fra da af gjaldt det ikke længere om at lave samfundet om, men om at få det bestående til at fungere bedre. For hvorfor i alverden skulle man også lave det om, når man nu har nået målet.

Disse to udviklingsbrud – vækstens ophør og nedtoningen af politik som visioner om og viljen til at lave samfundet om – satte sig dybe spor i den offentlige forvaltning og i dens ledelse. Forvaltende embedsmænd blev moderne "managers". Hermed var grunden lagt til kulturkløften. Lad os først se på managementsiden.

Embedsmændene i centraladministrationen havde tidligere lagt hovedvægten på de myndighedsudøvende opgaver og juridisk bistand til at omsætte de politiske reformvisioner til praktisk lovgivning. Det blev udført med en passende tilbageholdenhed, for ikke at sige konservativ forsigtighed. Den klassiske embedsmand var en forvalter, en tjener. Nu blev deres opgave at få maskineriets hjul til at løbe lettere, at skaffe økonomisk råderum til flere og/eller bedre offentlige ydelser, vel at mærke uden at den offentlige sektors samlede ressourceforbrug steg. Forvalteren blev maskinpasser og entreprenør.

Oversat til praktiske retningslinier for embedsapparatet betød det krav om øget produktivitet, dvs. "mere for de samme penge", og højere effektivitet, dvs. at sørge for at de offentlige institutioner og virksomheder nu også laver det de var sat i verden for. De nye signaler kom fra Slotsholmen og adressen var helt ude i den offentlige sektors yderste led. Der hvor de mange offentlige ansatte var og hvor skattemidlerne blev brugt. Derude hvor det offentlige mødte borgerne. Som et "hjælpemiddel" for de mere tunge fulgte et nyopfundet landbrugsredskab med. En "grønthøster", der med fast skærehøjde på 2-3 pct. en gang om året kørte henover de offentlige styrelser og institutioners budgetter og samlede de tvangsudskrevne, overskydende midler ind til finansiering af nye, centralt besluttede tiltag.

For centraladministrationens embedsmænd og deres kolleger ude i frontlinien blev dette skift "det modernes" gennembrud i den offentlige forvaltning. Ja – hele satsningen fik faktisk navnet "Moderniseringsprogrammet". Vi der var med oplevede nye, friske vinde blæse igennem de gamle kontorlokaler langs Slotsholmgade. Hvad programmet mang-

lede af mere generelle samfundsmæssige ideer og visioner, der kunne have givet embedsmændene pejlemærker at gå efter, blev til fulde opvejet ved fremkomsten af "New Public Management", som en international samfundsvidenskabelig skole og forskningsmæssigt genstandsfelt.

I manglen på politiske værdiangivelser kom "markedets" værdineutrale reguleringsmekanisme som en kærkommen erstatning for tidligere tiders politisk styrede planøkonomiske fordeling af goder (og besparelser!). Vi opfattede os som den ny tids mænd. Entreprenører, der med en klar erkendelse af et mandat til at skabe forandringer blev båret frem af en rationel organisationstænkning med en ideel, logisk sammenhæng mellem de offentlige organisationers formål, deres aktiviteter og arbejdsgange og deres ydelsers mængde, kvalitet og pris. Denne indre logik gjorde det muligt at overføre erfaringer og metoder fra en offentlig virksomhed til en anden og den var kernen i opfattelse af ledelse som en general, professionel og overførbar disciplin på tværs af offentlige sektorer og institutioner med hver deres forskellige formål, professioner og faglige kulturer.

Og så er vi fremme ved den anden side af kulturkløften. For det var måske netop denne rationelle organisationstænkning med dens oplevede eller påståede indre logik, som kom til at udgøre kernen i kultursammenstødet. De offentlige institutioner og deres ansatte havde i en generation oplevet en konstant vækst, hvor faglige værdier, professionelle normer og ambitioner om at yde det bedste var i højsædet. Det var dem der mødte brugerne af de offentlige ydelser ved hospitalssengen, i klasselokalet på bistandskontoret og i museets udstillinger. De havde vænnet sig til, at afgørende beslutninger blev taget af fagfolk med et indgående, professionelt kendskab til materien og at finansieringen var noget selvfølgeligt, der blev klaret i en fjern forvaltning.

På de offentlige institutioner oplevede de fagligt professionelle det som blodigt uretfærdigt, at før omtalte grønthøstere kørte forbi de centrale marker i ministerierne med højt løftet skær for først at sætte kniven ned ude på institutionerne. Og mange steder anså man det som en direkte provokation, at høstmaskineriet blev ført af folk uden faglig baggrund. Folk der kørte fra mark til mark uden hensyn til afgrødens karakter. For den dygtige gymnasielærer, overlæge og museumsinspektør ligger der mange års uddannelse og faglig udvikling til grund for deres professionsudøvelse. For dem er deres arbejdsfelter unikke og enestående. De havde svært ved at se deres professioner, deres indsats og dens resultater lagt ind i generelle cost benefit analyser og abstrakte modeller, der ikke rummede plads til faglig stolthed, menneskelige værdier og en professionel etik.

Men de havde også – i hvert fald de mere indsigtsfulde af dem – svært ved at se en farbar vej frem, når der på alle vejskilte stod nej til øgede udgifter. Nogle steder blev prioriteringerne den gang i 80'erne og 90'erne overladt til Vorherre, når man lod stillinger stå ledige efter pensionerede medarbejdere. Andre steder havde man ikke ledelseskraft eller vilje til at afskedige medarbejdere og kom derfor til at lemlæste en fornuftig arbejdsudførelse ved at imødekomme besparelseskravene med nedskæringer på alt andet end lønudgifter. Man lod tingene gå deres skæve gang og forsvarede de årlige budgetoverskridelser med – ofte meget snæversynede – faglige hensyn til klienter, patienter osv.

Man kan fra en generel samfundssynsvinkel undre sig over denne uforvarsomme laden stå til i offentlige institutioner, over fagprofessionelt snæversyn og misbrug af skattemidler eller manglende accept af behovet for forandringer. Man kan tilsvarende i den postmoderne kritiks efterlys harcelere over disse management conquistadores og de-

res hensynsløse hærgen. Der er plads til megen berettiget kritik også af deres (lad mig bare sige "vores") fremfærd.

Spørgsmålet er, hvor frugtbart det er i en tid med udfordringer af en helt anden dimension. Vi står nu i Danmark over for en fundamental ændring af den internationale arbejdsdeling. Udflytning af nogle tusinde traditionelle industriarbejdspladser er kun begyndelsen. Væsentlige dele af den "moderne ledelsestænkning" har rod i industrisamfundet rationelle logik, der med sin generaliseringsevne og erfaringsbaserede modeltænkning er så velegnet til at forfølge trends og lineære fremskrivninger. Det kniber på den side af kløften mere med at finde vej, når der pludselig sker radikale udviklingsbrud, fordi netop erfaringer og rationalitet så ofte bliver en hæmsko for nytænkning. Det er med megen gængs ledelsestænkning, at den har det som generaler, der udkæmper en ny krig med forrige krigs strategi og taktik.

Mange fagprofessionelle miljøer har på den anden side svært ved at se sammenhænge, der rækker ud over faggrænser og professionsskel. De lever ofte i meget lukkede miljøer, hvor de har tættere kollegial kontakt til fagfæller i udlandet end til andre professioner i egen virksomhed eller en mulig samarbejdspartner i en anden branche på den anden side af gaden. Men det er måske netop den professionelle koncentration om detaljen og paratheden til at forkaste gammel, uholdbar viden, der gør dem i stand til at generere radikal nytænkning. De nybrud vi kender fra kunstens og kulturens verden er ikke nået gennem logiske analyser af fortidens erfaringer, og paradigmeskift i naturvidenskaben bygger som regel på brutal forkastelse af konventionel tænkning.

I stedet for at råbe ad hinanden henover kløften mellem de to kulturer eller vende ryggen til i hovedrysten var det måske en ide at bygge bro i mellem dem. At forene de to kulturers stærke sider i en helt nødvendig nytænkning af dansk produktionsliv og arbejdstilrettelæggelse. En ny måde at organisere offentlige og private arbejdspladser på. Og en videreudvikling af industrisamfundets ledelsesteori og lederskab så det svarer til videnssamfundets krav og behov.

En sådan revolutionerende omlægning og nytænkning er faktisk lykkedes før her i landet. Den gang for 150 år siden da det billige korn med dampskib og jernbane kom til Danmark fra den amerikanske prærie og de russiske stepper og i løbet af få år slog benene væk under den danske landbrugsproduktion. Havde det stået til datidens managementfolk og statslige rådgivere at møde den udfordring, havde vi lagt os i selen for at komme i verdenseliten blandt kornproducenter.

Datidens fagprofessionelle bønder troede heldigvis mere på deres egne faglige evner og intuition. Men havde det i årene derefter alene stået til dem og var det ikke for generationer af dygtige ledere (managere) i dansk landbrug, havde der (som i 1914) stadig været 1.158 små andelsmejerier med håndcentrifuger. Den gang fandt man sammen. Det må kunne gøres igen.