

Editorial

Af Kurt Klaudi Klausen

Med dette temanummer sætter L&E fokus på den offentlige sektor. Det gør vi gennem fem artikler, som hver for sig illustrerer, hvordan man på udvalgte områder arbejder professionelt med at udvikle og omforme det offentlige. Tilsammen tegner de et billede af en sektor i forandring.

I modsætning til konventionel visdom og godt købs-snak om det offentlige har denne sektor over en 30-årig periode gennemgået en så omfattende modernisering, at de myter, der tages afsæt i, i Johnsen's klumme for længst er gjort til skamme i praksis. Det interessante er dog – som Johnsen klart iagttager – at det ikke nødvendigvis er kommunikeret ud og dermed gjort til almen viden.

Den store omkalfatring af det offentlige startede med Schlütter-regeringens moderniseringsprogram, som op gennem 1980'erne satte nogle dagsordner for modernisering, der siden blev videreført under Nyrop Rasmussen-regeringen og nu af den Fogh Rasmussen ledede regering.

Det vil sikkert undre de fleste, at der på denne måde er kontinuitet i reformbestræbelserne, og de dermed har været uafhængige af ideologiske forhold. Men det viser sig, hvis man nærlæser programmerklæringer fra disse tre regeringsperioder, nemlig "Moderniseringsprogrammet" (2003), "Nyt syn på den offentlige sektor" (1993) og "Med borgerne ved roret" (2002) at de ord til andet sætter den samme dagsorden. Det er en dagsorden vedr. brugerorientering, effektivisering, digitalisering og markedsorientering m.m. som indskriver sig fint også i de seneste meget store reformer, som går hen over den offentlige

sektor, nemlig Strukturreformen og Kvalitetsreformen.

Teoretisk set har disse reformer det tilfælles, at de ofte rummer en økonomisk og en managerialistisk kerneargumentation. Det økonomiske vedrører indbygning af markeds-lignende vilkår i det offentlige, nemlig gennem brug af udlicitering, frie forbrugsvalg, brugerbetaling, nye lønsystemer, etablering af nye selskabsdannelser, selvejende institutioner med taxameterstyring og offentligt private partnerskaber (OPP's). Det managerialistiske vedrører indføringen af nye ledelses- og styringssystemer såsom koncernstyring, teamledelse, strategisk ledelse, kontraktstyring, kvalitetsstyring, økonomistyring, activity based costing (ABC), evaluering, akkrediteringssystemer m.m. Tilsammen udgør denne styrings- og ledelsestænkning det, som er samlet i metaforen om New Public Management.

Artiklerne, som bringes her, bidrager til at sige noget om, hvad sådanne moderniseringsbestræbelser indebærer. Vi indleder med et bidrag af *Kjeld Møller Pedersen*, som skaber et overblik over, hvad kommunalreformen betyder for et sundhedsvæsen, som i forvejen gennem en årrække er blevet moderniseret nærmest til ukendelighed. Der sættes her fokus på om intentionerne bag reformen kan indløses under de givne forudsætninger. Både de politiske og finansielle arrangementer tyder på, at det vil være nødvendigt at justere på det setup, som udgøres af kommunalreformen. Der er så at sige indbygget en ustabilitet og en dynamik i dette setup, som kan problematiseres.

I artiklen om Ledelse af dagtilbud under foran-

dring analyserer *Jørn Kjølhøst Møller*, hvordan der på dette sektorområde – dagtilbudsområdet – er sket en udvikling i forestillingerne om ledelse, som retfærdiggør, at man kan tale om en overgang fra professionsstyre til professionel ledelse. De ændrede krav og forventninger transformeres her over i nye strukturforandringer, som følger i kølvandet på kommunalreformen og ændrer på ledelsesvilkårene i institutionerne. Vi vil dermed i de kommende år se eksempler på nye ledelses- og styringsmodeller såsom område- og distriktsledelse, der skal imødekomme forventninger om en styrket faglig såvel som strategisk ledelse, større faglig bæredygtighed og bedre ressourceudnyttelse. Alt i alt må det formodes, at sådanne initiativer vil være med til at professionalisere ledelsen af institutionerne yderligere.

Dorthe Pedersen og *Carsten Greve* sætter i deres artikel fokus på strategisk ledelse i det offentlige. Man vil lede forgæves efter, hvad strategisk ledelse drejer sig om i mere praksisnær og traditionel forstand. For det er ikke en artikel om strategisk ledelse, men derimod en analyse af, hvilke betingelser der er for at praktisere strategisk ledelse i en offentlig sektor, som præges af omfattende og tilbagevendende reformbestræbelser. Det at praktisere strategisk ledelse og at gøre det på en kreativ og kommunikerende måde udpeges til at være en nødvendighed med henblik på at bygge bro over modstridende styringslogikker og store afstande imellem centralt og decentralt, politik og administration.

Medarbejderne spiller naturligvis også en rolle, og det belyses gennem et case-eksempel

på medarbejderdreven innovation af *Anders Klitmøller*, *Jakob Lauring* og *Poul Rind Christensen*. Der er tale om et etnografisk feltstudie i Århus Kommune, hvor det særlige samspil omkring nyudvikling følges fra idé-fasen til dens konsolidering i nye arbejdsprocedurer. Det understreges hvordan de forskellige involverede aktørers tidligere erfaringer spiller ind på, hvordan de opfatter udviklingen og det innovative ved den. Den principielle problematik drejer sig om sociale aspekters betydning for innovation og entreprenørskab.

Poul Skov Dahl og *Mikael Asmussen* har forfattet en artikel, som analyserer, hvordan et initiativ kaldet "fælles sprog" implementeres i ældresektoren. Der er tale om en landsdækkende fællesstandard, der skal sikre kommunikation mellem forskellige aktører i ældrefeltet, og det som interesserer Dahl og Asmussen er, hvordan der sker en lokal oversættelse af standarden. Analysen, som hviler på data fra et omfattende forskningsprojekt, bidrager dermed til vores viden om, hvordan spredning, oversættelse og læring finder sted i organisationer.

Redaktionen håber, at der med disse bidrag – hvor spredte og begrænsede de end måtte forekomme i lyset af, hvor stor den offentlige sektor er, og hvor gennemgribende reformer der går hen over den – vil være kastet en lille lyskegle i mørket af fordomme om den offentlige sektor som gammeldags og umoderne og som en sektor, hvor der ikke arbejdes seriøst med ledelse.