

Indstilling, omstilling, viderestilling

Johnsens klumme

Af Erik Johnsen

I de forløbne decennier har den offentlige sektor gennemlevet en række politiske initiativer under overskrifter som *effektivisering, servicering, kvalitetsløft, velfærdificering, modernisering, kontraktisering, centralisering/decentralisering, udlicitering, kontrolcering, etc.* Nationalproduktet per capita har været i stadig stigning, og nogle internationale målinger viser, at danskerne er blandt de mest tilfredse med deres livskvalitet. Andre målinger, primært i form af mediebarne enqueter, viser, at de samme danskere er særdeles utilfredse med deres tilværelse, herunder også den offentlige service.

Hvad skal man tro? Og hvad skal man vide?

Tager man – med begrundet tvivl – begge dele efter pålydende, er konklusionen, at vi er både tilfredse og utilfredse på samme tid. I så fald ved vi, at vi er offer for kollektiv skizofreni. Det er en fornem sygdom, som det er vanskeligt, for ikke at sige umuligt at kurere. I hvert fald på kort sigt. Kort sigt er den tidshorisont, der anlægges af medieerne, og som folk uforvarende bliver inficeret af.

Over halvdelen af nationalproduktet kan tilskrives den offentlige sektor, som til stadighed er underlagt folkevalgt politisk pres for omstilling med henblik på produktion af bedre og billigere "velfærd". Det er klart, at der set over et længere åremål er sket en forøgelse af både velstand og velfærd. Det er også klart, at det er tvivlsomt, om det altid opleves sådan af de skattebetalende borgere og af de skattebetalte medarbejdere i den offentlige sektor. I hvert fald kan det konstateres, at begge grupper klager på samme måde som bønderne før i tiden. Nogle over, at de ikke får det, de forventer af offentlig

service, andre over at de ikke får tilstrækkelig belønning for den service, de yder i offentlig tjeneste. Er der anden løsning på problemerne end at acceptere, at det er normalt at klage uanset, hvad man får og uanset, hvad man yder? Det ville være unormalt ikke at strides om fordelingen af den kage, man selv har været med til at fremstille.

Imidlertid siger visse internationale sammenligninger også, at danskerne er flittige. Sagt på anden vis: vi er *arbejdsliderlige*. Det vil vi naturligvis ikke indrømme, for livet har jo andre og vigtigere aspekter end jobbet. For eksempel fritiden. At man så bruger den til at arbejde i, er en anden sag. Det er ganske vist ikke politisk korrekt. Men alligevel. For fritiden styrer man jo selv. Sådan da.

Jeg kan næsten ikke få mig selv til at gentage, at *ledelse* er en forudsætning for virksomhedens eksistensberettigelse, uanset om den er organiseret i offentlig eller privat regi. Hvis man tilmed opfatter ledelse som et målsættende og problemløsende samspil mellem de relevante personer, så får man automatisk skabt de ændringer, som de involverede ønsker. Er man dum nok til at opfatte ledelse som det, magthaverne skal kommandere folk til at gøre ud fra en kæft-trit og -retning filosofi, så får man i den danske kultur primært modstand. Som man så skal ofre ressourcer på at overvinde før kreativiteten og arbejdsliderligheden kan slippes løs og skabe de nye ønskede resultater. Sjovt nok er *bedre ledelse* kommet på både den offentlige og den folkelige ønskeseddel.

Ændring kræver ressourcer, uanset om den er ønsket, eller om den er påtvunget.

Af de mange studier, der er gjort af ændringsprocesser i den offentlige sektor, skal jeg nævne en nyere svensk doktordisputats. Den drejer sig om effektivisering af forvaltningerne i en kommune. Folk mødte op med en velvillig *indstilling* til projektet, idet topledelsen var til stede ved de indledende seancer. Man gik herefter i gang med den konkrete *omstilling* i de enkelte forvaltninger, hjulpet af eksterne konsulenter. Nye arbejdsgange blev hurtigt indført, hvorefter konsulenterne forlod arenaen. Folk skulle efter eget ønske – og lige efter bogen – selv stå for at færdiggøre projektet, som efterhånden ikke interesserede topledelsen synderligt. Så faldt man lokalt tilbage til de arbejdsrutiner, der var udviklet gennem generationer. Projektet blev *viderestillet*. Denne historie, som er fra den anden side af Øresund, har naturligvis ingen gyldighed her i landet.

Den lange række af ændringsinitiativer, der gennem årene er taget fra centralt hold, mødes sædvanligvis med en venlig, hovedrystende *indstilling*. Det har vi prøvet før, og vi er ikke færdige med det forrige ændringsprojekt. Folk *omstiller* sig først, når der er tilstrækkeligt politisk pres på og/eller såfremt beherskelse af ny teknologi er blevet nødvendig for udførelsen af jobbet. Herefter sorterer man det fra, der kan bruges, og gør som man plejer. *Viderestillingen* er effektueret. Alligevel: trods forudsigelige trakasserier og uforudsete negative bieffekter flytter bjerget sig langsomt, men sikkert.

Det er en almen erkendelse i offentlige kommandocentraler, at sekvensen indstilling-omstilling-viderestilling ikke er en ønskelig ændringsproces. Det hænder derfor, at de griber til at dekretere *strukturændringer*. Det kan ikke afvises, at sådanne indgreb ad åre kan medføre effektivitetsforøgelse, idet man kan være så heldig at give innovative kræfter legitimation til at gennemføre en egentlig strategisk udvikling. Men det er ikke påvist, at en påtvungen strukturændring i sig selv producerer kombinationen bedre og billigere velfærd. Der skal andet og mere til.

En ledet ændringsproces kræver et samspil mellem politiske ledelsesprocesser, strategiske ledelsesprocesser og innovative ledelsesprocesser. At et sådant samspil med held kan designes, har man eksempler på både i virksomheder og i institutioner. Såfremt en større strukturændring i og af den offentlige sektor først og fremmest anvendes til at få nye beslutningstagende organer til at fungere som egentlige *ledelsesmiljøer*, så har man en chance for at skabe den *eksistensberettigelse*, som efterspørges af systemet som helhed og dets enkelte komponenter.

Og så bliver der tilmed basis for at kævles ikke blot om kagens fordeling, men nok så meget om dens skabelsesproces.