

Verden vendt på hovedet

Verden vendt på hovedet

Decentralt offentligt lederskab

Af Kurt Klaudi Klausen

SYDDANSK UNIVERSITETSFORLAG

Verden vendt på hovedet
Decentralt offentligt lederskab

© Forfatteren og Syddansk Universitetsforlag 2020

Sats og tryk: Narayana Press, Gylling

Omslag: Dorthe Møller, Unisats Aps

Omslagsfoto: Ambrogio Lorenzetti: Allegori over god og dårlig ledelse. (1339) Rådhuset i Siena. Ritzau/Scanpix

ISBN 978-87-408-3264-8

Omslaget:

Il Buon Governo, Good Government er både en fresco og en allegori, en historie om god og dårlig regeringsførelse eller godt og dårligt offentligt lederskab. Frescoen af Ambrogio Lorenzetti (1337-40) i Palazzo Pubblico blev bestilt, som en fejring af det bystyre, man havde i Siena på daværende tidspunkt.

Den fylder væggene i en hel sal på rådhuset, hvor man til den ene side ser dårlig ledelse, og hvad det afstedkommer af ufred, svækket retssikkerhed og misvækst i land og by, og på den anden side ser, hvad der kommer af godt lederskab, nemlig fred, harmoni og velstand blandt borgerne i byen og på landet. Både ledelsen og borgerne i by og på land er skildret i deres virke med en detaljeringsgrad, som minder om Pieter Bruegels middelalderbilleder.

På omslaget har vi valgt kun at bringe den centrale del af frescoen vedr. godt lederskab. Den skal læses bagfra, fra bagsiden mod forsiden, fra venstre mod højre. Den er spækket med symboler, hvoraf det helt centrale vedrører retfærdighed (Hyman 2003; Catoni 2008).

Til venstre (på bogens bagside) sidder retfærdigheden og afvejer en retfærdig tildeling af belønning og straf. Hun har øjnene vendt op imod visdom. Til højre (på forsiden af bogen) sidder il Comune, flankeret af de dyder, der skal sikre det fælles bedste.

De seks siddende kvinder repræsenterer dyderne: fred; mod/sjælsstyrke; klogskab; ædelmodighed/storsindethed; afholdenhed/mådehold og retfærdighed. Over dem svæver håb, tro og næstekærlighed/godgørelse.

Tilsvarende er den del af frescoen, som vedrører dårligt lederskab, og som ikke er med her, spækket med symboler. Djævelen selv personificerer tyranniet, der er flankeret af symboler og begreber såsom ondskab og falskhed/løgnagtighed; svindel/bedrageri; raseri; hovmod; pral og forfængelighed. Her er der ingen retfærdighed, kun frygt og mistrivsel.

Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller anden mangfoldiggørelse af denne bog er kun tilladt med forlagets tilladelse eller ifølge overenskomst med Copy-Dan.

Syddansk Universitetsforlag
Campusvej 55
5230 Odense M

www.universitypress.dk

Indholdsfortegnelse

Prolog	7
Forord	11
Indledning	15
Kapitel 1 · The World Turned Upside Down	21

Første del Undersøgelserne

Kapitel 2 · Struktur- og styringstænkning – råderum	57
Kapitel 3 · Ledelsesligningen – kapacitet og kapabilitet	87
Kapitel 4 · De nye mellemledere	113
Kapitel 5 · Hvorfor hybridledelse?	135

Anden del Digressionerne

Kapitel 6 · Hvorfor dele magten?	159
Kapitel 7 · Hvorfor blande følelserne med ind i det?	195
Kapitel 8 · Hvad betyder menneskesyn og aktørantagelser?	215
Kapitel 9 · Hvorfor strategisk manøvrering?	233
Kapitel 10 · Dannelse og den personlige udfordring	249
Kapitel 11 · Fremtiden kommer under alle omstændigheder	269
Epilog	287
Referencer	295
Tabel- og figuroversigt	307

Prolog

Vores tid er hæsblæsende, men vi bliver nødt til at tilpasse os den og forsøge at forme den, som vi bedst kan. Når forandringens vinde blæser og nye initiativer hele tiden sætter nye dagsordner, der uvægerligt kuldkaster eller sætter spørgsmålstejn ved hidtidig praksis, kan det være vanskeligt at få sjælen med i arbejdet. Men det er vigtigt at få sjælen med, og det er et grundvilkår at udvikling, tilpasning og offensive initiativer stedse udfordrer vanetænkningen.

Det er politikernes og ledernes opgave at opfange og tolke, hvad der skal til og sætte retning for arbejdet. I politisk styrede organisationer er det den politiske vilje, det centrale politiske lederskab, der skal gøres til virkelighed. Det finder sted gennem overordnede strategiske prioriteringer, modernisering af offentlig forvaltning og koncernstrategier, som ændrer på den måde offentlig forvaltning og serviceproduktion udøves, alt sammen med konsekvens for borgerne og medarbejdere.

Men det er ofte sådan, at overordnede politikker og strategier ikke bliver til noget.¹ Det behøver hverken at være fordi de er forkerte, eller fordi de ikke er nødvendige. Når overordnede politikker og strategier sjældent føres ud i livet, skyldes det primært fem forhold, nemlig:

- ▶ at ingen kender dem
- ▶ at ingen har ejerskab til dem
- ▶ at de forekommer uvedkommende, meningsløse og ligegyldige
- ▶ at der ikke følges op på dem
- ▶ eller at de erstattes af nye, før de har fået en chance for at blive til noget.

1 Desuden viser undersøgelser, at det ikke mindst i den offentlige sektor er sådan, at toplederne overvurderer resten af organisationens kendskab til strategierne, mens medarbejderne typisk hverken har kendskab til dem eller føler sig inddraget (Holmgren og Friis 2016).

De to første forhold er helt fundamentale. De, der kender strategierne og har ejerskab til dem, er de personer, der har udviklet og vedtaget dem, så når det finder sted i en snæver kreds af direktører såsom i direktionen og koncernledelsen, er det primært dem, der har kendskab og ejerskab, og kun hvis der er tale om en helt usædvanlig kadaverdisciplin eller vellykket kommunikation om meningen med og nødvendigheden af de strategiske prioriteringer, vil andre tage dem alvorligt og gøre dem til deres prioriteringer.

Når vedtagne politikker og strategier ikke implementeres, herunder ikke har adfærdsmæssige konsekvenser, udstiller det ikke bare ledelsesmæssig inkompetence og organisatorisk hykleri, det er med til at skabe frustration og demotivation hos de ledere og medarbejdere, der skal leve med dem og forventes at gøre dem til virkelighed.

Hvis ingen kender til de vedtagne strategier, som skal gøre den politiske vilje til virkelighed, er det et udtryk for dårlig strategisk kommunikation. Det er også et udtryk for manglende inddragelse og for manglende ledelsesmæssigt format ikke at invitere andre ind i processen, for det er gennem inddragelse og ansvarsdelegering der skabes kendskab, mening, motivation og ejerskab. Inddragelse er nøglen, fordi inddragelse ikke blot fremmer ejerskabet men selvsagt også kendskabet.

Ved siden af disse forhold er det oplagt, at hvis ikke der følges op på arbejdet med at implementere strategierne, ved man ikke, hvor man er nået til og kan heller ikke justere og manøvrere strategisk, og endelig er det en kendt sag, at et strategioverload med for mange strategier, der supplerer eller erstatter hinanden i rask tempo, skaber forvirring og vanskeliggør fokusering. Det fører meget let til den lidt defaultistiske men også realistiske reaktion og copingstrategi: lad os lige se tiden an, og se, om ikke det går over, før vi haster afsted med at implementere endnu et tiltag.

Det, der bliver til noget, er, hvad medarbejderne gør af sig selv, eller fordi deres nærmeste leder har bedt dem om det og fulgt op på det.²

2 Obed Madsen har i sin afhandling (2013) påvist, at det er, hvad nærmeste leder siger, der bliver til noget, dvs. at det er den lokale oversættelse af en given koncernstrategi,

Derfor skal vi interessere os for, hvad de decentrale ledere siger og gør. Og derfor skal vi interessere os for, hvordan overordnede politikker og strategier bliver til, som et spørgsmål om, at der bliver ledt opad og skabt mulighed for relevant inddragelse.

Kompleksiteten og de kognitive udfordringer af det, lederne skal evne at orientere sig i, stiger gerne med det hierarkiske niveau, hvor det eksempelvis er afgørende at kunne manøvrere også i forhold til det politiske niveau blandt topcheferne. Men man skal ikke tage fejl af, at det også er kompliceret at finde rundt som decentral leder. Det er under alle omstændigheder et spørgsmål om kognitiv kapacitet og menneskeligt format at håndtere de mange udfordringer. Dermed bliver professionalisering, lederuddannelse og dannelse afgørende også decentralt.

De gode idéer kan komme mange steder fra, dvs. både fra toppen og bunden af en organisation. Overblikket og det overordnede ansvar må naturligvis findes i toppen hos politikerne og topledelsen - de er ansvarlige for det centrale lederskab - men viden om hvad der rører sig, og hvordan tiltag fungerer, må komme fra neden, ligesom decentrale ledere og medarbejdere kan bidrage konstruktivt til, at der træffes fornuftige beslutninger i toppen, hvorved det kan undgås, at væsentlige forhold overses.

Det er derfor afgørende, at ledelsen på alle niveauer har format nok til at invitere til inddragelse, og herunder at de evner at inddrage og mobilisere det potentiale, der ligger i det parallelle ledelsessystem af samarbejdsudvalg, de såkaldte SU- og MED- udvalg.

Strategisk ledelse må foregå på alle niveauer, som oversættelser af overordnede politikker og strategier til meningsfulde strategiske narrativer, og som lokale prioriteringer, men også som decentrale og lokale strategiske initiativer, der udnytter det råderum decentrale ledere har fået delegeret til decentralt entreprenørskab. Der skal altså også udøves decentralt lederskab.³

der er afgørende for, hvad der faktisk sker. Vi iagttog noget tilsvarende i forhold til implementeringen af Odense Kommunes koncernstrategi 'Ny virkelighed - Ny velfærd', hvor medarbejderne udtrykte, at det var, når nærmeste leder italesatte og 'oversatte' strategien, at den gav mening (Klausen, Pihl-Thingvad og Hansen 2016).

3 Dette er helt i modstrid med den forståelse, der ligger til grund for Ledelseskommis-sionens arbejde, hvor strategisk ledelse forbeholdes topledelsen og decentrale ledere

Er der et budskab, som må stå helt klart efter læsningen af denne bog, er det, at decentralisering og inddragelse er afgørende for at skabe det engagement, der skal til, det som bl.a. omtales som et organisatorisk medborgerskab (organizational citizenship), et frivilligt engagement i organisationens ve og vel. Budskabet er derfor, at vi skal lade lederne lede og lade medarbejderne passe deres arbejde – ikke detailstyre alt og alle.

Det er gennem inddragelse, der skabes ideer, mening og ejerskab så overordnede intentioner og politisk-strategiske narrativer kan rejse i tid og rum, kan forankres i sjælen og blive til virkelighed frem for at strande og udstille dekobling, hykleri og ledelsesmæssig inkompetence.

Hvis ikke det forekommer meningsfuldt, blive det ikke til noget, og mening kan ikke induceres eller befales, den kan kun hver enkelt leder og medarbejder selv skabe. Skabelse er en aktiv proces, der stimuleres af inddragelse, og det er gennem skabelse af personlig mening, at et forandringsinitiativ kan blive til et personligt projekt, som den enkelte leder og medarbejder både kan forstå og ønske at gøre til virkelighed. Dette er ikke kun noget bevidst, dvs. noget kognitivt, følelserne er også altid i spil. Det følelsesmæssige engagement knytter sig til fortolkning, mening og identifikation og er en funktion af involvering og af at blive taget alvorligt, herunder talt til som enkeltindivid, som menneske. Det engagement, som vi ønsker, skal karakterisere både ledere og medarbejdere, er altså ikke bare normativt forankret, der skal også være tale om en følelsesmæssig accept. Den, der vil skabe forandring, må derfor evne at appellere til både hjerne og hjerte, det kognitive og det emotionelle. Vi kan ikke vide alting men bliver ofte nødt til simpelthen at tro på det. Det er først, når vi tror på det, at sjælen kommer med.

og medarbejdere ikke skal beskæftige sig med strategi og blande sig i det strategiske arbejde, lige så lidt som det parallelle ledelsessystem skal tænke på andet end kerneopgaven. Vi vender tilbage hertil i epilogen, men det skrider til himlen, at overordnede politiske og strategiske initiativer strander som følge af, at de er udviklet i splendid isolation, og at det er antikerede opfattelser af ledelse, der er medvirkende hertil og fastholder os alle i hykleriets spændetrøje.

Forord

Åh nej, ikke endnu en bog om ledelse vil nogen måske udbryde! Og det med god grund, for der udgives godt nok meget om ledelse, og vi har hørt om betydningen heraf igen og igen, også som følge af at endnu en regering har sat offentlig ledelse på dagsordenen. Ledelseskommisionen har offentliggjort sit arbejde og sine anbefalinger (2018) og rejst land og rige rundt med sine budskaber. Dertil kommer, at Løkke Rasmussen regeringen fulgte op på ledelseskommisionens arbejde med sine prioriterede anbefalinger (Finansministeriet 2019).

Der skal derfor være gode grunde til at udgive endnu en bog om offentlig ledelse. Min begrundelse er, at der ikke er skrevet meget om decentralt offentligt lederskab, at jeg faktisk gennem en år-række har undersøgt decentral offentlig ledelse, har gjort nye fund og har noget på hjerte, som jeg gerne vil indvi andre i, fordi det er af samfundsmæssig betydning.

I 2006 skrev jeg en bog om *Institutionsledelse. Ledere, mellemledere og sjakbajser*. Det var egentlig tid til at revidere denne bog, men ved nærmere eftertanke har jeg besluttet, at man må gå på biblioteket for at konsultere den gamle bog. I 2006 kunne vi kun se konturerne af de konsekvenser, der ville blive af Strukturreformen – den største reform af det offentlige i nyere tid. Siden er regioner og kommuner ændret til ukendelighed. Mange af de forhold, jeg beskrev i 2006 vedr. bureaukrati og hierarki, begrundelserne for centralisering og decentralisering, horisontal og vertikal arbejdsdeling m.m., er generiske og gælder stadig, men i stedet for at revidere bogen er det tid at skrive en helt ny og anden bog.

For på mange måder er verden en helt anden i dag, end da jeg lavede min første undersøgelse af decentral kommunal ledelse i 2003, og desuden finder jeg det vigtigere at tematisere aktuelle spørgsmål af interesse for decentrale offentlige ledere end at revidere den gamle bog. Derfor analyseres i denne bog bl.a. spørgsmål om strategisk manøvrering i og mellem mere eller mindre konsistente

styringsparadigmer, betydningen af aktørantagelser, hybridledelse, følelser, dannelse og entreprenørskab m.m.

Dette er altså en bog, som analyserer, hvad der karakteriserer ledelsessituationen for decentrale offentlige ledere i dag. Der er if. Danmarks Statistik ca. 46000 offentlige ledere, omkring 2000 af dem er topledere, mens resten er decentrale, omkring 58 pct. af dem arbejder i kommunerne, mens der er 16 pct. som arbejder i staten, 14 pct. i regionerne og 12 pct. er ledere i selvejende institutioner.

Udgangspunktet for denne bog er kommunal ledelse, men jeg refererer også til ledelse i sundhedsvæsenet. Jeg har derimod ikke undersøgt decentral ledelse i staten. Men jeg vil tro, at flere af de generelle og principielle problemstillinger vedr. eksempelvis ledelsesidentitet, de moderne lederroller, hybridledelse, ledelse af fagprofessionelle og magtens væsen genfindes i decentrale statslige institutioner.

Væsentlige forhold er forandret over de seneste år og årtier. Det er ikke for meget at betegne dette som en kommunal revolution. På mange måder er der vendt op og ned på centrale forhold. I årene umiddelbart efter Strukturreformen, hvor de nye regioner og kommuner blev til, var det afgørende, at der blev truffet en lang række beslutninger med udgangspunkt i topledelsen, nu er tiden kommet til udvikling fra neden. Budskabet i denne bog er, at der er grund til at fæstne mere lid til dynamik fra neden – til de decentrale ledere, og til det lederskab, der udøves i et samarbejde mellem ledere og medarbejdere. Det er nemlig ikke blot de decentrale ledere men også medarbejderne (og måske i særlige situationer også borgerne), der fremover skal have større betydning i det decentrale lederskab. Det er verden vendt på hovedet.

Det er meget let at tage arbejdsglæden fra mennesker. Man skal bare fratage dem ansvaret og begynde at kontrollere dem. Omvendt vokser arbejdsglæden med ansvaret og oplevelsen af at blive set og understøttet. Det er begrundelsen for betydningen af decentralisering og for, at ledelse skal sætte rammer og facilitere.

Bogen her lægger sig i forlængelse af min bog om *Institutionsledelse. Ledere, mellemedere og sjakbajser i det offentlige* fra 2004. Den lægger sig også i forlængelse af mine bøger om *Strategisk ledelse i det offentlige* fra 2014 og *Djævleyngel eller Guds udsendte?* fra 2018. Men

bogen bringer os et skridt videre og skulle være værd at læse med henblik på at få anledning til at gøre sig nye kritiske overvejelser.

Jeg vil gerne takke Kommunaldirektørforeningen i Danmark for moralsk opbakning til min forskning i kommunernes organisation og ledelse og for at opfordre medlemmerne til at stille sig til rådighed for mine undersøgelser. Endvidere vil jeg gerne takke vicedirektør ved Københavns Professionshøjskole Niels Ejersbo for konstruktivt kritiske kommentarer, Jørgen Nørby Jensen for skarp korrekturlæsning, min studentermedhjælper Alexander Mose for hjælp med tabellerne og mit institut, Institut for Statskundskab, eller som vi hedder på engelsk, Department of Political Science and Public Management, for gode kolleger og rammer for mit virke.

Bogen kan læses i sin helhed, men jeg vil tro, at nogle kapitler appellerer mere til nogle end til andre. Eksempelvis er første del med kapitel 2, 3, 4 og 5 med de mange henvisninger til mine undersøgelser af kommunernes udvikling med og efter Strukturreformen samt til mine undersøgelser af central og ikke mindst decentral ledelse i kommunerne utvivlsomt særdeles interessant læsning for kommunefolket og for nye ledere, mens andre nok vil finde det trættende. Omvendt vil jeg tro, de fleste finder resten af bogen med anden dels ledelsesmæssige digressioner både letlæselig og mere underholdende. Der er ikke en en-til-ensammenhæng mellem bogens første og anden del. I første del analyserer jeg situationen på baggrund af mine empiriske undersøgelser, i anden del af bogen tager jeg temaer op, som er af betydning for det decentrale offentlige lederskab. Men jeg søger, hvor det er muligt, at skrive mig i forlængelse af førstnævnte i sidstnævnte digressioner. Så selv om bogen hænger sammen inde i mit hoved, må du, min læser, for min skyld gerne shoppe rundt i kapitlerne efter læselyst og interesse. God fornøjelse!

Odense 2019
Kurt Klaudi Klausen

Indledning

Kommunerne er de væsentligste decentrale offentlige serviceproducenter. Det er dem, der er tættest på borgere, og kommunernes decentrale ledere har ansvaret for at sikre en nutidig og fremadrettet tilpasning og udvikling af de store serviceområder såsom på det sociale område, i dagtilbud og skoler og i ældre- og sundhedspleje.

Det, jeg ønsker at belyse gennem bogen, er, hvilke (ændrede) krav og forventninger der er til decentral offentlig ledelse nu og fremadrettet. Hvad betyder det for offentlig ledelse, at det institutionelle setup og råderum ændrer karakter, og at væsentlige forudsætninger og rammebetingelser er forandrede?

Min påstand er, at der er sket noget nær en revolution, at virkeligheden er forandret radikalt over en kort årrække, og at det har dramatiske konsekvenser for ledere med decentralt ansvar. Disse forandringer mærkes og føles så meget des stærkere blandt de decentrale ledere, fordi de både er helt tætte på medarbejderne, som har deres egne værdier og forestillinger om, hvordan de bedst muligt tilføjer værdi, og samtidig er tætte på de borgere, hvis forventninger det drejer sig om at imødekomme.

Hvis de decentrale ledere skal kunne udfylde deres rolle, må de evne at afkode den strategiske situation, de står i, herunder de komplekse styringsmiks, de forventes at agere i, så de kan manøvrere mellem delvist modstridende og konkurrerende mål og rationaler på en måde, så de ikke mister deres personlige troværdighed, men tværtimod evner at erobre legitimitet for sig selv, deres medarbejdere og ansvarsområde. Og hvis de decentrale ledere skal kunne træde i karakter på baggrund af de nye mere udviklingsorienterede, strategiske og entreprenøragtige roller, de forventes at udfylde, må de evne at inddrage medarbejderne langt mere aktivt end hidtil, så de har følgere i et arbejdsmiljø præget af arbejdsglæde og motivation.

På baggrund af tre omfattende undersøgelser af decentral ledelse foretaget i 2003, 2010 og 2017 tegnes et billede af, hvad der er

status på ledelsessituationen i kommunerne, herunder af struktur- og styringstænkningen, og af hvordan lederne ser deres egen ledelsessituation. Der er tale om to undersøgelser i en. Ledelsessituationen belyses gennem en survey sendt til de decentrale ledere og styringstænkningen gennem en survey sendt til topledelsen i kommunerne. Styringstænkningen belyses endvidere gennem et historisk studie af, hvordan denne har udviklet sig og gennem et studie af relationen mellem centralt og decentralt i kommunerne. Det interessante her er imidlertid ikke blot status, men specielt hvordan udviklingen har været over denne periode af år siden årtusindskiftet. Undersøgelserne gør det muligt at pege på, hvor der er sket kvalitative forandringer.

Anbefalingerne til kommunerne og deres decentrale ledere er, at kommunerne bør fortsætte med at udvikle sig, og lederne at dygtiggøre sig, så de kan håndtere og manøvrere i den komplekse ledelsessituation, herunder evner at 'leve magten' gennem bedre inddragelse af medarbejderne, og at de bliver bedre til at forstå sig selv og de følelser, der rører sig omkring dem.

Jeg ser fremtiden som lys for hybridlederne, og dem, der evner at tilnærme sig et moderne dannelsesideal, i og med at det vil være dem, der bedst bygger de mentale og praktiske broer i skizofrene og dekoblede systemer præget af både reelle og falske modsætninger.

Kommunerne karakteriseres på den ene side af at være meget store koncernlignende organisationer med en del dynamisk centrifugalkraft, og på den anden side af et forbløffende velfungerende og integreret ledelsessystem med fælles forestillinger, en centripetalkraft, der ikke kan tages for givet, men konstant må udvikles, tilpasses og vedligeholdes. Det sætter både kommunernes og de decentrale leders identitet på prøve. Det sætter også medarbejdernes, de faglige organisationers og det parallelle ledelsessystems identitet og funktionsmåde på prøve.

Offentlighedens konstant kritiske blik på, hvad det offentlige foretager sig, gør det ikke lettere at opretholde en bare nogenlunde sammenhæng mellem identitet og image og et bare nogenlunde sammenhængende og positivt image for kommunerne og for deres ledere. Men denne sammenhæng er helt afgørende for både kommunernes og ledernes nutidige og fremtidige legitimitet.

Jeg blev for nylig spurgt om, hvad der er mit videnskabsteoretiske udgangspunkt. Det er naturligvis vigtigt at vedkende sig sit ståsted, og for læseren at kunne forholde sig til dette udgangspunkt. Jeg indrømmer derfor gerne, at jeg som cand.mag. med bifag i idehistorie og hovedfag i historie er inspireret af mine ungdomsår, hvor jeg måtte læse mig igennem en del filosofisk og marxistisk litteratur. Siden kom jeg gennem arbejdet med mine to guldmedaljeafhandlinger til at stifte bekendtskab med politologi og organisationsteori. Det har også været nyttigt, at jeg kender til såvel universitetsverdenen som handelshøjskoleverdenen, i og med at jeg har studeret både ved universiteterne i Aarhus og Odense og på CBS. Dermed kender jeg til såvel humaniora (idehistorie og historie) som natur-/sundhedsvidenskab (med en BA i idræt fra Odense Universitet) og samfundsvidenskab (CBS og de sidste 30 år af min akademiske karriere). Når jeg genlæser det, jeg har skrevet, er det for mig tydeligt, at jeg arbejder både analytisk (den filosofiske inspiration) og empirisk (den historiske og natur- og samfundsvidenskabelige inspiration), hylder hermeneutikkens ønske om at forstå, socialkonstruktivismens erkendelse af, at virkeligheden må fortolkes, den kritiske teoris (Frankfurterskolens) fordring om magtens demaskering, og den franske strukturalismes insisteren på at afdække de bagvedliggende strukturer. Dette er meget tydeligt i min teori om stat, marked og civilt samfund som organisatoriske ordningsformer (1996) og i teorien om de strategiske arenaer (2009). Det er også denne baggrund, der betinger, at jeg finder det mest relevant at tematisere principielle spørgsmål af samfundsmæssig betydning, og skrive bøger, der bliver læst og brugt, frem for at skræddersy problemstillinger, så de kan publiceres i internationale tidsskrifter, som ingen læser, og som er uden samfundsmæssig betydning.

Det, der driver mig i min daglige gerning som forsker og som underviser, er at udvikle og skabe den bedst mulige offentlige sektor. Det betinger også, at jeg fra tid til anden, med udgangspunkt i min viden som samfundsforsker, blander mig i samfundsdebatten, og det er bl.a. derfor, jeg har sat mig i spidsen for at skabe og udvikle diplomlederruddannelser og masteruddannelser møntet på den offentlige sektor (de eksisterende magthavere) og holder af at undervise vores unge scient.pol.-studerende (de kommende magthavere).

Nogle gange bliver jeg også spurgt om, hvad jeg selv mener om samfund og udvikling, og da jeg ikke tror på værdifri forskning inden for humaniora og samfundsvidenskab, må jeg derfor også her krybe til korset og vedkende mig min tro. Den er ikke politisk ideologisk i partipolitisk forstand, men det er en bekendelse til den offentlige sektor og den danske velfærdsmodel, og den rummer i dag både elementer af socialisme og liberalisme. Jeg tror på friheds- og lighedsrettighederne, så vi som mennesker er frie i ånden, retligt, politisk, økonomisk og socialt og har lige muligheder for at søge lykken. Jeg tror, det er nødvendigt gennem lovgivning og politikker at styre kapitalismen fra dens dysfunktioner. Jeg tror på, at det gode, mest lykkelige og dynamiske samfund er karakteriseret ved, at der er lige muligheder og ikke for stor forskel på rig og fattig, fordi den lave grad af polarisering skaber rum for virkelyst for alle, samtidig med, at vi som rigt land kan undgå en uværdig armod blandt de fattigste. Jeg tror også på samfundsnytten af at have en velfungerende offentlig sektor med henblik på at skabe det gode samfund med politisk og social tryghed og herunder en offentlig sektor, som kan tilvejebringe den institutionelle konkurrenceevne, som det private erhvervsliv er afhængigt af og som gør, at vi er det bedste land at nedsætte sig i som virksomhed, og har et fleksibelt arbejdsmarked, hvor det kan lade sig gøre at afskedige medarbejdere, uden at det bringer dem og deres familier i fortræng og ruin. Jeg tror endvidere på, at den offentlige sektor blive nødt til at tilpasse, udvikle og genopfinde sig selv løbende for at blive ved med at være velfungerende, og at god ledelse er vejen hertil. Og endelig tror jeg på nytten af at kombinere de dele af reformer og moderniserings-tænkning, som ser ud til at virke, uanset hvad styringsparadigmet hedder. Eksempelvis tror jeg på, at vi med fordel kan have tillid til hinanden, indtil det modbevises, og vi derfor med sindsro kan overlade ansvaret til decentrale ledere og medarbejdere, på fornuften i at inddrage både medarbejdere og borgere i udviklingen af den offentlige sektor, på nytten af at benchmarke og dokumentere, når dokumentation bruges som feedback, på fornuften i at indbygge konkurrencelignende forhold i det offentlige på udvalgte områder, og på at skabe en decentral økonomisk bevidsthed gennem brug af incitamenter. For god ordens skyld skal jeg også lige bekræfte min

kedsommeligt forudsigelige politiske korrekthed ved at erklære, at jeg tror på verdensmålene og er god mod dyr (bortset fra når jeg er på jagt).⁴

Denne bog bygger på en forestilling om og tro på fornuftens afgørende betydning, og dermed for betydningen af oplysning, dannelse og professionalisering. Der er så megen ufornuft i tiden, at vi bliver nødt til at turde tro på, at fornuften kan sejre til sidst, for ellers er håbet ude, og vi må overgive os til barbariet.

Den største trussel imod menneskeheden og jordkloden er ikke forureningen, diktaturerne og den stigende ulighed og fattigdom i sig selv – det er dehumaniseringen, manglen på fornuft og respekt for det enkelte menneske. Det er jo fornuften, der er forudsætningen for, at det er muligt at bekæmpe alle dårligdommene. Dermed bliver legitimeringen af ufornuft – såsom ‘fake news’ – den største fare for vores fælles fremtid.

Som jeg skal vende tilbage til sidst i bogen, drejer det sig stadigvæk om at bevare troen på det store rationelle frigørelsesprojekt, som startede med foreningen af humanisme og oplysningstid, det moderne projekt, som med udgangspunkt i forestillingen om det frie menneske med den sunde fornuft og dømmekraft og koblet med menneskerettighederne fra de store borgerlige revolutioner, skal nære vores fremskridts- og fremtidstro.

Det siger jeg vel vidende, at der til stadighed vil være en kamp om fortolkningen af hvad der sker, og hvad der er fornuftigt, hvordan den strategiske situation skal fortolkes, og hvad der må gøres. Dermed bliver ydmyghed, tvivl og dialog en nødvendighed i samfund såvel som i organisationer.

Hvis troen svigter, er håbet ude.

4 SDU valgte i slutningen af juni måned 2019 at gøre verdensmålene til sine egne prioriteter. Jeg havde skrevet dette lang tid forud herfor. Det er kommet på mode, at forfatterne til ledelsesbøger refererer til deres egne erfaringer som leder eller konsulent. Jeg vil søge at undgå anekdotisk evidens og synes, bortset fra det jeg har anført ovenfor, at min person er ligegyldig. Men jeg vil løbende referere til mine egne undersøgelser og håber ikke det fremstår som et for selvreferentielt univers. Begrundelsen for krydsreferencerne er, at jeg oplever, mine undersøgelser supplerer hinanden, og at jeg med årene er nået frem til en sammenhængende forståelse, som jeg søger at formidle.



Palazzo Pubblico, rådhuset i Sienna ligger på den skålformede plads Piazza del Campo (hvor der den dag i dag to gange hvert år afholdes et dramatisk hestevæddeløb, Il Palio, hvor borgerne i bydelene kæmper om æren ved at vinde). Rådhuset rummede et oligarki, bystyret af de ni familier, der var valgt til at repræsentere borgerne – et tidligt eksempel på, at de rige borgere (købmændene) krævede politisk indflydelse. Det blev bygget i gotisk stil og påbegyndt i slutningen af 1200-tallet. Det karakteristiske klokketårn stod færdigt i 1348.