

# ET OPGØR MED DEN STILLE DEHUMANISERING

Publiceret: 11. oktober 2018

Forfatter: Peter Muschinsky

## ABSTRACT

Igennem årene har udviklingen i offentlige organisationer og offentlig ledelse haft så massivt et fokus på økonomi, målbarhed, evidens, effektivisering, KPI'er mm. så det efterhånden er blevet næsten usynligt (og glemt), at det faktisk handler om mennesker. Den offentlige sektor handler om de borgere, der skal hjælpes, serviceres og støttes af de offentlige ydelser og services. Og det handler om, at de mange ansatte skal have rammer, vilkår, styring og ledelse som gør det muligt at levere til borgerne. Resultatet af det 'skæve' fokus er en stille og snigende dehumanisering af såvel borgere som ansatte. Men der er måske et opgør på vej. Hvis vi tør tage de nødvendige skridt.

## OPGØR PÅ VEJ?

Der har igennem de seneste år været en tendens til en stille dehumanisering af både det organisatoriske liv og af ledelse i det offentlige. En tendens til at det menneskelige og humane sættes i baggrunden og noget mindre menneskeligt og mere inhumant sættes i forgrunden – men tendenser lever sjældent alene. Der er typisk en mere eller mindre samtidig og aktiv modtendens. Og den aktuelt aktive modtendens, måske en mere humanistisk tendens, er tilsyneladende ved at blive stærkere. Så, er der et opgør med den stille dehumanisering på vej? Måske. Det betyder, at der kunne være grund til (et stille men voksende) nyt håb for os, der har en (velbegrundet) forestilling om at offentlig organisation og ledelse bør have det menneskelige som omdrejningspunkt. For at kunne se det mulige opgør må vi først se lidt nærmere på det, der skal være et opgør med.

## HVAD HANDLER DEHUMANISERINGEN OM?

Dehumaniseringen er vokset frem igennem en årrække, og har næsten umærkeligt sneget sig ind i det organisatoriske liv og i ledelse, på en måde som gør, at vi næsten ikke har opdaget den. Vi ser den først, når den pludselig står der foran os som trolden, der springer op af æsken. Eller dukker op i os selv og får os til at reagere og lede efter bakgearet, så vi kan komme tilbage til et sted, hvor vi kan trække vejret, genkende offentlige organisationer – og os selv når vi ser os i spejlet. Så lad os se på, hvordan vi møder denne dehumanisering, der er kommet så stille.

**“DET HANDLER OM AT EN ANDEN DAGSORDEN STILLE FÅR OVERTAGET OG SKUBBER DET MENNESKELIGE HENSYN TIL SIDE (FORDI ANDRE HENSYN ”NØDVENDIGVIS” MÅ PRIORITERES).”**



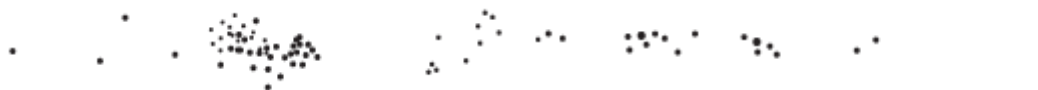
Hvad er det der sker, når de gode intentioner bag offentligt virke folder sig ud i en kompleks og travl hverdag og folder sig ud som en stille, måske snigende dehumanisering? Når jeg kalder det den “stille” dehumanisering, er det fordi den kun sjældent folder sig ud i direkte og aggressive angreb på det menneskelige og humane formål, der overordnet er i den offentlige sektor og i det danske velfærdssamfund. Det handler om at en anden dagsorden stille får overtaget og skubber det menneskelige hensyn til side (fordi andre hensyn ”nødvendigvis” må prioriteres). Tanker om hvorfor og hvordan vender jeg tilbage til.

Dehumaniseringen har mange ansigter og fremtrædelsesformer. Den træder frem både i det interne organisatoriske liv og i forholdet til de mange borgere og virksomheder, det offentlige skal servicere og levere ydelser til. Grundlæggende antager dehumaniseringen tre forskellige former; den strukturelle, positionelle og den diskursive:

- Den strukturelle, som handler om at vi indretter vores offentlige produktion, efter modeller for samleband i industrialiseringens barndom. Skemalagt og standardiseret bureaukrati og serviceydelser, der bare kører, og hvor vi som mennesker har svært ved at se, at der er plads til os, der skal levere til produktionen eller modtage leverancer.
- Den positionelle, hvor vi positionerer borgeren som mindre betydende end embedsværket og organisationen, eller den ansatte i en position som mindre betydningsfuld end lederen/ opdragsgiveren – og på den måde trædes den menneskelige værdighed og ligeværdighed under fode.
- Den diskursive, hvor vi taler om borgerne eller de ansatte på en måde, som har en marginaliserende og dehumaniserende effekt og der etableres en legitimitet i forhold til at se borgerne eller de ansatte som mindre betydende og ikke så menneskelige. Dette er bl.a. beskrevet af Rasmus Willig i bogen ”Afvæbnet kritik”, hvor han levende redegør for hvordan medarbejdere f.eks. kan blive til ”brøkkerøve”.

I det daglige liv ser vi typisk dehumaniseringen titte frem under overskrifter som effektivisering, ressourceudnyttelse, økonomisk bevidsthed, standardiseringer, fleksibilitet, forandringsparathed, dynamik, reformer, modernisering mm. I overskriftsform er det meste jo noget langt de fleste af os kan gå ind for og ønsker fremmet. Vi vil gerne have en effektiv og økonomisk bevidst offentlig sektor, hvor vi som borgere får de nødvendige og efterspurgte ydelser og samtidig får stor værdi for hver eneste skattekrone. Men bag ved disse gode ønsker ligger der også (hos langt de fleste) det grundlæggende ønske om en offentlig sektor som først og fremmest kan levere det vi kalder velfærdsydelser og -services til de knap seks millioner mennesker vi er i Danmark. Og at levere den slags ydelser gøres på mange måder bedst af mennesker – når de får mulighed for at udøve den

nødvendige faglighed. Vi konfronteres med det modsatte når vi hører nødråb fra læger, der skal bruge mere tid på Sundhedsplatformen end på patienterne. Eller når socialrådgivere fortæller at de skal bruge mere tid på at udfylde skemaer end på at hjælpe den ledige videre på vej imod et arbejde. Menneskene er ikke længere det vigtigste. I sidste ende kan det endda føre til direkte forråelse, som beskrevet af Dorthe Birkmose i bogen "Når gode mennesker handler ondt".



Vi udsættes for et kvalitetstab når det menneskelige forsvinder eller træder for meget i baggrunden, og det er det, der sker med den stille dehumanisering, hvor organisering, styring og ledelse kan stille sig i vejen. Det vil jeg forsøge at folde ud nedenfor. Men inden da vil det være på sin plads at se lidt på det som nogle ville kalde den meget larmende dehumanisering, og sammenhængen til det, der er temaet her.

## DEN LARMENDE DEHUMANISERING

Den larmende dehumanisering er den vi møder næsten hver dag i forskellige politiske debatter og i medierne, herunder igennem de sociale medier og elektroniske "debatfora". Hvordan den påvirker det indre liv i offentlige organisationer kunne i sig selv være en større udredning værd, men for nu er det alene mit sigte at påpege, at der er en mulig sammenhæng, og at denne sammenhæng fletter sig ind i såvel offentlig organisering som i offentlig ledelse.

I den debat, der folder sig ud i dele af mediebilladet, er tonen ind imellem både rå, hård og ikke særlig imødekomende over for det, der under den ene eller den anden form er anderledes. Det kan ramme et anderledes synspunkt, et andet ønske for verden, eller om det som ikke ser ud som det vi er mest vant til, eller det som det bestemmende flertal står bag. Vi møder den rå og dehumaniserede tone i debatter om indvandrere, flygtninge, beboere i særlige områder eller mennesker med en sårbar social position. Debatter, hvor det bliver vigtigere at fremkomme med ultimative og absolutte udsagn, der kan stå som mulige oneliners, end det er at være nuanceret, reflekteret og måske nysgerrig i sin tilgang til det anderledes. Vi møder det i TV-debatter – uanset de også her siger, at man skal tale pænt til dem, man måtte være uenig med. Vi møder det i alskens tweets, kommentarer på FaceBook, i Ekstrabladets "Nationen", i Reality-tv, slagsange på fodboldstadions mm. Vi møder det som om det var legitimt at omtale andre som noget ikke menneskeligt, noget ikke værdigt eller bestemt ikke ligeværdigt. Og det er alt sammen med til at etablere eller underbygge et skred i almindelig takt og tone – og dermed får det måske en snigende indflydelse på den måde vi i vores professionelle virke som politikere, offentligt ansatte ledere og medarbejdere forholder os til andre mennesker i første omgang, og offentlig organisering og ledelse i anden omgang. Sammenhængen er diffus – men den er der nok i et eller andet omfang, og er derfor vigtig at have med, når vi taler om den stille dehumanisering i den offentlige organisering og i offentlig ledelse.



**“VI MØDER DEN RÅ OG DEHUMANISEREDE TONE I DEBATTER OM INDVANDRERE, FLYGTNINGE, BEBOERE I SÆRLIGE OMRÅDER ELLER MENNESKER MED EN SÅRBAR SOCIAL POSITION. DEBATTER, HVOR DET BLIVER VIGTIGERE AT FREMKOMME MED ULTIMATIVE OG ABSOLUTTE UDSAGN, DER KAN STÅ SOM MULIGE ONELINERS, END DET ER AT VÆRE NUANCERET, REFLEKTERET OG MÅSKE NYSGERRIG I SIN TILGANG TIL DET ANDERLEDES.”**

### Eksempler på dehumanisering

Vi har set tendensen til det, jeg kalder dehumanisering titte frem i forholdet til borgerne på en række forskellige måder igennem årene; som tanker om robotstøvsugere i stedet for hjemmehjælpere, som tast-selv og andre selvbetjeningsløsninger i stedet for det direkte og personlige møde mellem borger og myndighed, som positive reformuleringer og newspeak når det handler om besparelser og økonomisk effektivitet a la ”længst muligt i eget hjem” eller som ønsket om langt større vægt på frivillige indsatser i socialt og forebyggende arbejde, hvor offentlige organisationer så kan undlade at levere det de hidtil har leveret til udsatte borgere.

Der er mange eksempler, og der er umiddelbart ofte gode begrundelser på de i sig selv måske fornuftige initiativer. Men der er også involveret et tab når løsningerne gennemføres. Vi mister det målrettede, ligeværdige og måske afklarende møde imellem borger og offentlig myndighed. Mødet hvor vi kan finde ud af, at den ene har andre behov end den anden, og der derfor skal foretages noget andet. Vi mister muligheden for at målrette ydelserne, så de rammer behovet mere præcist med den variation, der måtte være som følge af menneskelig og situationel forskellighed.

**VI MISTER SOM UDGANGSPUNKT MULIGHEDEN FOR AT FINDE UD AF, AT DER FAKTISK ER BEHOV FOR NOGET HELT ANDET END DET, VI SOM STANDARD HAVDE BESLUTTET, AT BORGEREN HAVDE BRUG FOR – SOM NÅR DER ER BRUG FOR ET BAD ELLER EN KOP KAFFE I STEDET FOR STØVSUGNING.**

Og det er måske i praksis ret bekvemt, at undgå risikoen for at blive konfronteret med, at der er behov for noget andet end det på forhånd besluttede.

Internt i organisationerne har den stille dehumanisering også bredt sig igennem en årrække. De mere markante udtryk har vi set som et ønske om at afskaffe den aftalte (og igennem gamle aftaler betalte) mulighed for måske at holde frokostpause (hvis det passer ift. arbejdet og der er tid til det), eller afskaffelsen af juleaftensdag som fridag (helligdag) eller senest ønsker om at ”komme af med” de dyre og besværlige tjenestemænd i PostNord – og hvor der i øvrigt måtte være nogle af disse ”fortidsskabninger”.

Men internt i de offentlige organisationer træder dehumaniseringen først og fremmest igennem lokalt når den økonomiske og rationelle effektiviseringstænkning forskyder vægten i begrebet Human Resources (HR).

## IGENNEM EN ÅRRÆKKE ER DER TILSYNELADENDE SKET EN LANGSOM BEVÆGELSE HEN IMOD EN FORSTÅELSE AF MENNESKER SOM PRIMÆRT AT VÆRE EN RESSOURCE, NÅR DET HANDLER OM PRODUKTION OG PROFESSIONELT VIRKE.

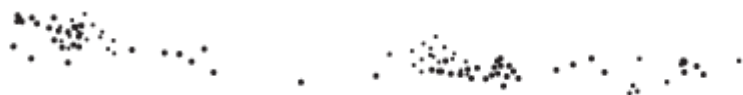
Ikke uforståeligt eller tåbeligt at se mennesker som nogen, der skal bidrage til den produktion, der skal leveres. Det er derfor, de er blevet ansat og får betaling – og vi skal også have noget for pengene. Når det er sagt, er det måske alligevel lidt problematisk, hvis vi baserer offentlig service og myndighed på en for ren ”mennesket-er-først-og-fremmest-en- ressource” tænkning. Vi risikerer at gå glip af (eller få alt for lidt af) det unikt menneskelige, som handler om den menneskelige evne til at improvisere, udvikle, træffe beslutninger, prioritere, handle intuitivt og empatisk.

### FORTÆLLINGER FRA DEN VIRKELIGE VERDEN

Måske kan det være på sin plads at komme med nogle helt konkrete eksempler fra den virkelige verden. Udvalgte eksempler fra mine egne oplevelser igennem mange års arbejde i og med den offentlige sektor – arbejdsår, hvor mit fokus har været ledelse, HR og organisation. Men også eksempler fra den offentlige debat, medierne og samtaler med kloge ledere og medarbejdere rundt i den offentlige sektor. Det er eksempler, som har bidraget til min oplevelse af, at der er den omtalte tendens til dehumanisering.

#### Udskiftning frem for udvikling

Da jeg på et tidspunkt interviewede en leder i det offentlige om hvordan vedkommende arbejdede med at udvikle de faglige kompetencer hos medarbejdere som ”hang” i forhold til de faglige forventninger og krav, var svaret overraskende. Essensen af svaret er, efter hukommelsen og mine skriftlige noter: ”Hvis der ikke forholdsvist enkelt og billigt kan rettes op på det – igennem lidt sidemandsoplæring eller et meget billigt kursus, bliver den pågældende sat til at udføre rutineopgaver, måske kombineret med opgaver, der er for svære for den pågældende (så de ikke kan blive løst). Det vil ofte få vedkommende til at søge væk. Alternativt vil der være basis for at indlede en afskedigelsessag, fordi vedkommende (dokumenteret) ikke kan løse sine opgaver”. Det var et udsagn fra én leder. Og alene et eksempel. Men hvis vi ser, hvor mange medarbejdere i offentlige organisationer der får stress, blandt andet fordi de ikke oplever at være i stand til at leve op til de krav, der stille stilles til dem, er eksemplet måske ikke så enestående.



Pointen er, at det i en travl hverdag, alt andet lige, er lettere at ansætte en ny medarbejder med de rette kvalifikationer end at bruge tid og ressourcer på at arbejde med en medarbejders kompetenceudvikling. På mange måder en u hensigtsmæssig prioritering set i et samfundsperspektiv, men enklere at forklare opad i systemet, at man skal erstatte en medarbejder, der er holdt op eller afskedige en medarbejder, der ikke kan løfte sine opgaver, end det er at skulle forklare, hvorfor man bruger megen tid og mange ressourcer på at løfte en enkelt medarbejder fagligt. Det er lettere at forklare manglende ”produktion” og budgetoverskridelse på grund af nødvendig rekruttering i

forbindelse med at en medarbejder sagde op, end at man har overskredet budgettet til kompetenceudvikling.

### **Problemet skal ikke være mit**

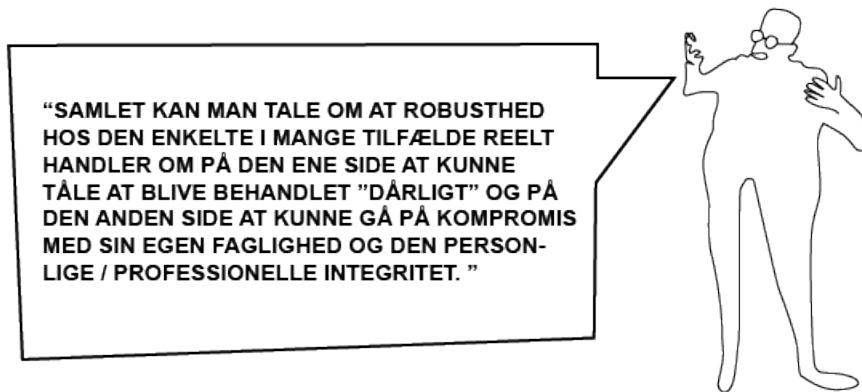
I gennem en længere periode havde jeg professionelle samtaler med en topchef i en offentlig organisation om organisationens liv, ve og vel, ledelse af organisationen, strategierne mm. Efterhånden som jeg lærte organisationen at kende, gik det op for mig, at der var en betydelig angst blandt mellemledere og ansatte – angst for at træde ved siden af og for at påkalde sig den øverste ledelses "vrede" og derigennem falde i "unåde". Det konfronterede jeg min samtalepartner med og gjorde opmærksom på, at der efter min bedste faglige vurdering lå et betydeligt uudnyttet potentiale i organisationen, et potentiale, der kunne foldes ud hvis vi kunne få vendt den angst til tillid og selvtillid. Svaret var (igen efter hukommelsen) noget i retning af følgende: "Ja, det ved jeg, der er. Og jeg ved, at den angst er en medvirkende årsag til en lavere produktion, fordi man er bange for at begå fejl og derfor bruger ekstra lang tid og flere ressourcer på opgaveløsningen. Men det gør mit arbejde betydeligt meget lettere.

**JEG – OG ORGANISATIONEN – BLIVER STRAFFET AF DE POLITISKE CHEFER HVIS DER BEGÅS FEJL, MEN JEG BLIVER IKKE BELØNNET FOR, AT DEN ENKELTE MEDARBEJDER HAR ET GODT ARBEJDSLIV".**

I den samme organisation oplevede en del medarbejdere, at de var bange, følte sig nedværdigede, brød grædende sammen efter samtaler med ledere, der refererede til den pågældende topchef. Det breder sig. Det, vi belønner og straffer for i organisationer, har afgørende betydning for hvordan vi agerer i forhold til hinanden.

### **Hvis du skal være her, skal du kunne tåle ...**

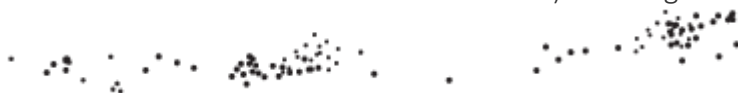
I offentlige organisationer har der igennem de seneste år været en stor efterspørgsel på robuste medarbejdere (og ledere). Debatten om hvad det betyder at være robust har ikke givet mig et entydigt svar på, hvad robusthed egentlig er, og hvorfor det er SÅ vigtigt. Men mange svar peger dog i samme retning – også når jeg har talt med ledere om, hvad de forventer af deres medarbejdere eller mellemledere. Forventningen er medarbejdere og ledere, der kan tåle meget. Tåle, når det handler om arbejdspress, utilstrækkelige vilkår i forhold til at løse opgaverne, kompromisser i relation til de faglige ambitioner og standarder for fagområdet (ind imellem pakket ind som 'evnen til at kunne begå sig i en politisk ledet organisation'), merarbejde uden ekstra betaling og lignende. Samlet kan man tale om at robusthed hos den enkelte i mange tilfælde reelt handler om på den ene side at kunne tåle at blive behandlet "dårligt" og på den anden side at kunne gå på kompromis med sin egen faglighed og den personlige / professionelle integritet. I bytte får medarbejderen eller lederen en ansættelse (så længe det varer) og en fast løn.



### Vi ansætter ikke mennesker – vi bruger ressourcer

Vi lever i en verden, hvor der efterhånden er en forventning om, at det er en samfundsmæssig opgave at sikre fødekæden af relevante og brugbare kompetente medarbejdere til erhvervsvirksomheder, hvad enten der er brug for flere IT-specialister eller rengøringsassistenter (og til den rigtige, lave løn selvfølgelig). Denne tendens har over tid også ramt det offentlige arbejdsmarked, hvor der lokalt (og ind imellem i lidt bredere perspektiv) tænkes i de samme baner. Samtidig er det meget ofte billigere (og mindre krævende) at hyre en ny med de rigtige kompetencer end at udvikle kompetencerne hos den medarbejder, der var helt på toppen af kompetencescoren for 5 år siden, da verden (og jobbet) så lidt anderledes ud. Så vi skal bare finde ud af at komme af med de gamle, udslidte og brugte medarbejdere på en ”smart” måde – og det betyder at det skal være billigt.

I den sammenhæng har jeg igennem årene mødt mange offentlige ledere som havde et stærkt ønske om at kunne skille sig af med de medarbejdere som ganske vist var ’stjernemedarbejdere’ for tre, fem eller 12 år siden, men hvis kompetencer ikke var blevet udviklet og vedligeholdt igennem årene, og derfor ikke længere levede op til tidens (og ledelsens) nye krav og forventninger. Og så er en nyuddannet med de nyeste opdaterede faglige kompetencer jo også billigere end en erfaren medarbejder med 15 års anciennitet og flere kvalifikationstillæg (som blev tildelt af samme leder igennem de seneste 10 års ansættelse). Mange steder kaldes det ’fleksibilitet’.



### Mistillid er et sikkert udgangspunkt

Samtidig kan det hævdes, at mistilliden imellem forskellige niveauer i offentlig forvaltning bliver mere og mere udtalt og eksplicit. Som når Undervisningsministeriet fastsætter 36 mål for undervisningen i dansk på 9. klassetrin. Sikkert velment, og man kan se at der er gjort mange gode tanker om faget. Men det lyser af en bagvedliggende antagelse om, at de der underviser i faget altså ikke helt er i stand til at tænke nær så fornuftigt – og i hvert ikke i stand til at omsætte de overordnede tanker til praktisk undervisning. De skal have en præcis vejledning – for uddannelsen gør dem åbenbart ikke kompetente.

Eller som når Moderniseringsstyrelsen i pjecen om ”God arbejdsgiveradfærd” skriver at: ”... skal ledelsen have styr på, hvordan personale, løn og arbejdstid bruges bedst muligt til at understøtte kerneopgaverne.” Det turde vel være en selvfølge, og jeg har vist aldrig mødt en leder som ikke var klar over det, og havde det som indre guideline for sit ledelsesmæssige virke. Men hermed bliver

den del af pjecen først og fremmest et udtryk for en grundlæggende mistillid til offentlige ledere og deres virke.

Hvis ikke man tror, at lærerne (efter en 4-årig læreruddannelse – og evt. mange års erfaring) ved hvad der er vigtigt, når man underviser i dansk, og hvis ikke man tror, at ledere kender de grundlæggende opgaver, man har som leder, så har man ansat de forkerte og givet dem en forkert uddannelse, og så skal genopretningen starte et andet sted: uddannelse og rekruttering.

### Styring og målbarhed som kvalitet og effektivitet

For snart mange år siden var jeg så heldig at tilbringe en uge i selskab med den allerede dengang aldrende Edgar Schein. En uge med samtaler om det organisatoriske liv og ledelse. Han fremførte (på baggrund af empiriske data fra USA), at

**DET, DER TÆLLER MEST I FORHOLD TIL "STYRING" AF MENNESKETS ORGANISATORISKE ADFÆRD, ER: 1. HVAD LEDELSEN / OPDRAGSGIVERNE (DEM DER BETALER, ANSÆTTER OG FYRER) MÅLER, BELØNNER OG KONTROLLERER. 2. HVORDAN LEDELSEN REAGERER PÅ KRITISKE HÆNDELSER.**

Herefter følger (stadig i rækkefølge efter effekt); lederen som rollemodel & hendes coaching, kriterier for ansættelse/forfremmelse og afskedigelse, formel og uformel socialisering, stadigt gentagne systemer og procedurer, organisationsstruktur, design af de fysiske omgivelser/det fysiske rum, historier og myter om nøglepersoner og –begivenheder, og endelig som det mindst effektfulde, formelle udtalelser, værdigrundlag, etiske standarder og politikker.

I foråret 2017 gennemførte jeg en række interviews med ledere i stat og kommune om hvordan styring påvirkede deres ledelse og muligheden for at udøve ledelse – herunder hvad de blev straffet og belønnet for. Ganske interessant var der en tendens til, at

**DET MAN BLEV STRAFFET FOR SOM LEDER, FØRST OG FREMMEST VAR TO TING: 1. MANGLENDE STYR PÅ ØKONOMIEN/BUDGETOVERSKRIDELSER, OG 2. MANGLENDE RO PÅ "BAGSMÆKKEN"/BESVÆRLIGE SAGER I DET OFFENTLIGE RUM.**

For en del af lederne kom de mål, der handlede om leverancer til borgere og virksomheder først længere nede ad listen. Hvis ikke målene blev nået, var det næsten altid muligt at forklare hvorfor. Manglende overholdelse af budgettet kunne sjældent bortforklares, og en skandalesag med overskrifter i medierne blev ofte anset som manglende fasthed i styringen og en 'god anledning' til yderligere styringstiltag. Når de ønskede resultater udebliver, kan yderligere styringstiltag fremstå som dokumentation for at man som ledelse har været både opmærksom og initiativrig i forhold til at sikre resultaterne – uanset at yderligere styringstiltag ikke nødvendigvis var løsningen. Her bliver styring forvandlet fra et virksomt ledelsesredskab til et alibi, og et forsøg på at minimere risikoen for at få ansvaret for det kritisable resultat.





**“NÅR DE ØNSKEDE RESULTATER UDEBLIVER, KAN YDERLIGERE STYRINGSTILTAG FREMSTÅ SOM DOKUMENTATION FOR AT MAN SOM LEDELSE HAR VÆRET BÅDE OPMÆRKSOM OG INITIATIVRIG I FORHOLD TIL AT SIKRE RESULTATERNE – UANSET AT YDERLIGERE STYRINGSTILTAG IKKE NØDVENDIGVIS VAR LØSNINGEN. HER BLIVER STYRING FORVANDLET FRA ET VIRKSOMT LEDELSESREDSKAB TIL ET ALIBI, OG ET FORSØG PÅ AT MINIMERE RISIKOEN FOR AT FÅ ANSVARET FOR DET KRITISABLE RESULTAT.”**

Set ”udefra” kunne man få den tanke, at der er sket en strategisk afdrift igennem årene, så velfærd og gode ydelser til borgerne som mål for offentlig virksomhed er erstattet af et formål der handler om økonomisk effektivitet og evnen til at levere på KPI’er, der kun i begrænset omfang handler om alt det borgere og virksomheder har brug for.

Men vi skal huske, at økonomien ikke er målet – den er et middel til at vi kan etablere og vedligeholde det samfund, vi gerne vil have. Det samfund som handler om, at vi som mennesker skal have rammer og muligheder for et godt liv. Et godt liv fra vi fødes til vi dør mætte af dage.

## HVORFOR SKER DET?

Grundene til at det sker, er mange – og som udgangspunkt gode og fornuftige i sig selv; budgetterne skal overholdes, og der skal effektiviseres, vi skal have mest muligt ud af investeringen i arbejdskraft, vi skal sikre fleksibiliteten og mulighederne for hurtig omstilling, og vi skal tilpasse den offentlige sektor til samfundets udvikling i det hele taget. Men vi er måske kommet til at svømme for meget med strømmen, løbe ned ad bakke og sejle med vinden ind agter, så vi har glemt at navigere.

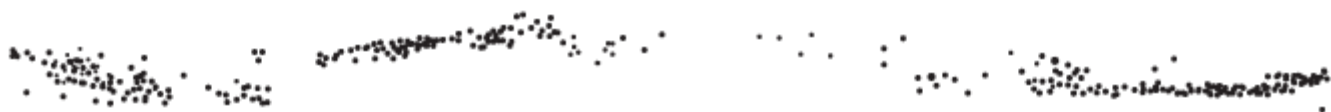
Da vi i Finansministeriet lagde planer for at modernisere og effektivisere den offentlige sektor i midten af 1980’erne var New Public Management (NPM) et middel til at sikre en rettedhed imod borgernes behov og en højere effekt af indsatserne. Fornuftigt. Men begejstringen tog overhånd og blev til ’one size fits all’, så alt for meget nu skal have målbare mål som måske giver mening for dem der opstiller dem, men langt fra altid for dem, der skal leve op til dem (og kun sjældent for de borgere der er i den anden ende).

Når man tilbage i 80’erne udviklede modeller for differentierede og individuelle aflønninger, handlede det om at kunne rekruttere og fastholde specialister og om at belønne det ekstraordinære - ikke om at etablere et offentligt arbejdsmarked hvor lønniveauet blev presset af indbyrdes konkurrence de offentlige ansættelsessteder imellem, og hvor grådighed og griskhed tilsyneladende anses som en dyd.

Når vi efterspørger robusthed ønsker vi arbejdspladser, der kan fungere og levere i tidens turbulens, snarere end organisationer hvor kun de allerstærkeste har en chance for at overleve.

Når ledere skulle måles på overholdelsen af budgetterne og straffes for overskridelsen af samme, var sigtet at vi skulle have styr på økonomien i det offentlige og sikre fremtidens velfærd. Det var ikke et ønske om at finde lette økonomiske løsninger under tilsidesættelse af borgernes behov for at

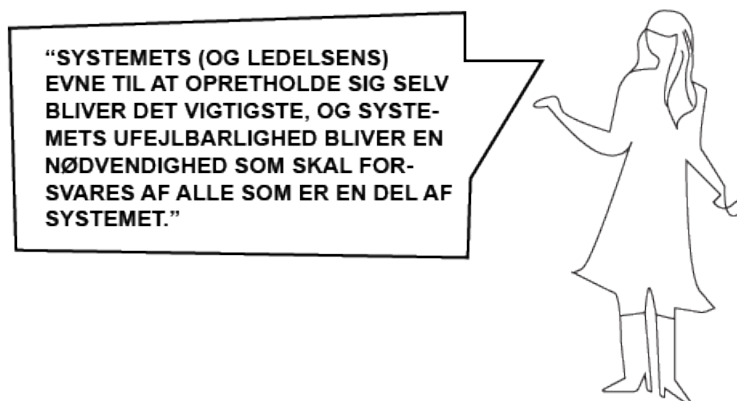
optimere på kort sigt og tabe det samme igen plus mere til på den lange bane, eller for at drive rovdrift på dygtige medarbejdere og kassere dem når de er slidt ned.



Mange af de gode intentioner har over tid fået en negativ side som i (for) mange tilfælde er endt med at fylde for meget – og ind imellem kommer til at skygge for det gode som var den oprindelige tanke og idé. Her er det ikke tankeløshed, der er på spil. Der er heller ikke tale om reel ondskab, som det konkluderes af den amerikanske psykolog Stanley Millgram efter det velkendte eksperiment han gennemførte i 1961, hvor han får mennesker til at påføre andre lidelse og smerte. Men det er en helt almindelig menneskelig adfærd som handler om at forsøge at leve op til forventningerne hos opdragsgiverne – politiske eller administrative topchefer – inden for de rammer, som nu engang er givet. Og dermed også med anvendelsen af de metoder som når de blev doseret rigtigt havde effekt, men ikke nødvendigvis duer på alt i alle situationer. Troen på de styringsparadigmer og koncepter vi har set virke: målstyring, KPI'er, stram økonomistyring, LEAN, evidensbaseret ledelse mm., risikerer at blive det Kierkegaard måske ville kalde 'overtro' - og andre med en mere nutidig sprogbrug ville kalde hypertro. Det handler om, at vi ønsker at tro/være overbevist om, at vi gør det rigtige og nødvendige, og altså er nødt til at gøre det vi gør (jfr. også senere kritik af Millgrams konklusioner). På den måde risikerer den enkelte leder (og medarbejder) at blive ramt af det den canadisk-amerikanske psykolog Albert Bandura kalder

**"MORALSK FRAKOBLING". DET, DER SKER, NÅR MENNESKER FRAKOBLER ALMINDELIG MORAL OG PÅ DEN MÅDE SER EGNE (IKKE MORALSKE) HANDLINGER SOM RIGTIGE ELLER NØDVENDIGE.**

Det sker f.eks. igennem brugen af et særligt positivt ordvalg som i newspeak (effektivisering, budgetoverholdelse, målrettethed, fokus på kerneydelsen, ressourcebevidshed mv.) om det de gør. Eller det kan ske som en sproglig dehumanisering af "ofrene" – hvad enten det er den konstant sygemeldte eller ledige som bliver til 'en sag eller en 'matchgruppe 5-er', eller den ansatte, der bliver reduceret til en ressource eller en brokkerøv. Uden sammenligning i øvrigt, er det den samme menneskelige mekanisme / reaktion som når soldater efter en krig skal forklare hvordan de kunne slå ihjel og torturere – mennesket bliver usynligt. Systemets (og ledelsens) evne til at opretholde sig selv bliver det vigtigste, og systemets ufejlbarlighed bliver en nødvendighed som skal forsvares af alle som er en del af systemet.



## KONSEKVENSERNE

Når borgere ikke oplever sig set eller hørt, bliver det offentlige en modpart frem for en samarbejdspartner. Der reproduceres billeder af det offentlige som en bureaukratisk (i ordets værste forstand) organisme befolket med overlønnede, dovne og virkelighedsfjerne (og sikkert også arrogante) skrankepaver og formalister. Det bliver helt legitimt at skære alle over en kam; de offentligt ansatte får for meget i løn, laver for lidt, kender ikke den virkelige verden, har ingen jordforbindelse, holder fri når de skulle lave noget, brokker sig hele tiden og leverer ikke det de skal. Og samtidig kan f.eks. den ældre kvinde opleve alt for ofte ikke at få det, der er vigtigt, nu hun er blevet gammel og ikke kan klare sig selv. Fokus i det organisatoriske liv er til dels blevet flyttet fra omverdenen til den indre verden i de offentlige organisationer.

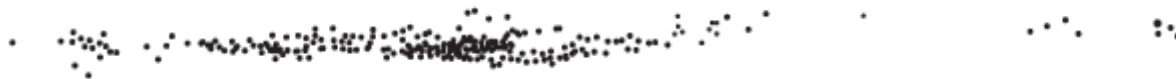
Loyaliteten hos den medarbejder, der oplever at være mere ressource end menneske bliver også mindre end hos den medarbejder, der også oplever sig set, hørt og værdsat som menneske. På samme måde påvirker det såvel engagement som produktivitet hvis fagligheden hos den enkelte ikke værdsættes og udvikles, eller muligheden for frihed under ansvar opleves at blive begrænset. Medarbejderudviklingssamtalen er ikke en årlig samtale, der kan opveje et (eller flere) års underskud på respekt-, værdsættelses- eller anerkendelseskontoen. Nok så megen positiv kommunikation om tillid kan ikke fjerne en oplevelse af generel mistillid når arbejdet (og arbejdsprocesserne) skal styres og lægges i skema for at kunne rapporteres som en del af den målopfølgning, der skal danne grundlag for chefens resultatløns. Og hvis man mere eller mindre skal adaptere det (lettere) dehumaniserede syn på borgerne, virksomhederne og kollegaer for at overleve i organisationen, så går det jo helt galt.

## OPGØRET

Men der er tilsyneladende et opgør på vej. Måske ikke et opgør som det imellem Earp-brødrene og Clanton-brødrene i Tombstone, men snarere en indtil videre begyndende modtendens. Modtendensen i forhold til tendensen til dehumanisering er begyndt at få lyd og blive mere synlig og mindre stille. Om alle de aktuelle tanker, ideer, initiativer og strømninger folder sig ud og ender med at blive en del af opgøret med dehumaniseringen, kan ikke siges her og nu. Men

der er mange forskellige ting der peger på, at kræfterne til modtendensen er ved at samle sig. Der er initiativer, som med lidt held og lidt dygtighed kan ende med at bære den rigtige vej;

- Der er ledelseskommisionens arbejde, hvor udfoldelsen af anbefalingerne i praksis forhåbentlig vil bidrage til et større fokus på ledelse af den offentlige sektor end på styring af samme (om end håbet blev svagere da jeg læste anbefalingerne).
- Disruptionrådets mulige gentænkning af teknologiens rolle og indspil til samspillet imellem ledelse, styring og teknologi, viser gode takter.
- Der er det mere bredt forankrede opgør med såvel NPM som tanken om økonomien som højeste målestok for succes, og de spredte tiltag omkring tillidsreform og tillidsdagsordener som sigter på en mægtiggørelse af de almindelige medarbejdere.
- Der er også et støt stigende fokus på en gentænkning af ledelse af faglighed, som skal bringe den faglige professionalisme og stolthed tilbage til professionerne.
- Herunder dukker nye begreber op som fremmede fugle i rederne, når der skrives om strategisk ulydighed, som handler om at gøre det nødvendige som, ud fra medarbejderens eller lederens faglige og kulturelle indsigt, vil sikre grundlaget for at kunne nå de strategiske mål. Også selvom det umiddelbart forekommer at være en anden plan end den, der som en del af det strategiske grundlag er udtænkt ved skrivebordet på borgen. Tak for det.
- De er et ulmende opgør med overaflønnning af topchefer – en overaflønnning, der undergraver den nødvendige loyalitet og tillid internt i organisationerne.
- Og endelig opgøret med kravet om individuel robusthed og et større fokus på det organisatoriske og måske det større perspektiv om en samfundsmæssig robusthed.
- Og sikkert meget andet.



Det er min klare oplevelse, at bevægelserne er der, der ude i virkeligheden. De har mere eller mindre fat i ledere, medarbejdere og organisationer, og det er brydninger som vil tage tid. Mange steder vil det være svært at finde et nyt og andet leje for, hvordan mennesket får en mere betydende rolle i det organisatoriske liv, både internt og når det handler om synet på borgerne. Men det er vigtigt, at det kommer til at folde sig ud. Det kræver ledelse, mod, omtanke og hårdt arbejde fra såvel ledere som medarbejdere og politiske opdragsgivere – og det vil tage tid. Det handler ikke bare om at få lov til at gøre noget andet end at sætte økonomien, det instrumentaliserede og måleregime i centrum. Det handler nok så meget om at tage retten til at gøre noget andet – altså at gøre det. Det handler om at sætte fagligheden og den faglige integritet i centrum og at turde tage diskussionen og debatten med respekt for, at andre kloge mennesker ved noget du ikke ved eller har set. Og det bliver ikke det endelige opgør med dehumaniseringen, men endnu et skridt på vejen i den fortsatte udvikling af den offentlige sektor og velfærdsstaten til gavn for os alle.