

Fagre nye ledelse

New Public Management. Det nye bureaukrati er forklædt som antiautoritært – med løfter om forenkling og idelig forandring – men det snærer mere end nogensinde før.

Skribentinfo



[Jørgen Grønnegård Christensen](#)

Professor v. Institut for Statskundskab,
Aarhus Universitet

Et spøgelse går gennem verden. Det viste sig for alvor i løbet af 1980'erne. Og foreløbig tyder intet på, at det har mistet gejsten. Det er den moderne forvaltningsmodel eller New Public Management, som den hedder kloden rundt, uanset at engelsk hverken er de indfødtes modersmål eller embedsmændenes arbejdssprog.

Modellen er blevet forherliget som kilden til reform og fornyelse, forenkling og frigørelse. Den er også forkæret som neo-liberalismens sande ansigt og hegemoniske sejr over en forvaltningsmodel båret af tjenestemændenes samfundssind og opofrelse for andre. Samtidig spekulerer man i øst og vest over modellens bortgang og afløsning af noget andet. Men indtil nu har ingen rigtigt været i stand til at beskrive, hvad det er.

Det forstår man udmærket, når man læser Christoph Bartmanns nye bog. Den er på en og samme tid en idé- og teoriehistorisk analyse af managementtænkningens udvikling og sejrsgang og et vidende og bidende opgør med dens konsekvenser for nutidens funktionærer.

For en af Bartmanns pointer er, at den nye managementtænkning har gjort os allesammen til små funktionærer i store systemer, der er spundet ind i snærende procedurer og spindelvævsagtige netværk. I det system er der ikke plads til gamle dages tjeneste- og embedsmænd. Ej heller til fortidens medarbejdere, der trofast tjente deres virksomheder år ud og år ind. Det var folk, der havde lov til at leve et

liv ved siden af arbejdet, og som ikke blev mødt med en forventning om at inderliggøre deres arbejdsgivers værdier.

Det er nye tider, hvor det foretrukne sprog er angliciseret. Derfor er de helt centrale nøgleord change, performance og positiv tænkning. Bartmann sætter ikke dem og de mange andre anglicismer, som dominerer den dominerende managementtænkning i anførselstegn. De er trængt ind i det tyske sprog, akkurat som det er tilfældet på dansk, norsk, svensk – og fransk.

Det er den måde, man udtrykker sig på blandt embedsmænd og virksomhedsledere. Og blandt de konsulenter og rådgivere, som de bestandigt omgiver sig med, fordi de er ved at forberede den næste gennemgribende fornyelse og revolutionerende reorganisering af den virksomhedsmodel, som man vedtog for to år siden, og som knap nok er implementeret, som det hedder, før den trænger til erstatning med en ny og meget bedre.

Change er så svaret på alle de udfordringer, et andet ord fra managementtænkningens ordskat, og som man løbende skal adressere. »Yes, we can«, var ikke bare Obamas fængende slogan fra den valgkamp, hvor han sejrede. I virkeligheden lånte han bare managerialismens trosartikel, som også bærer den coaching, som alle ledere udsætter sig selv for, og som bliver brugt for at animere deres medarbejdere til bedre performance.

Den nye tænkning har tre gennemgående træk

Dyrker ledelsen og lederen

Det ene er, at den dyrker ledelsen og lederen. Ledelse er blevet til den bærende funktion i enhver organisation. Lederen er samtidig blevet en professionel som lægen og læreren. Netop derfor, påpeger Bartmann, kan man ikke gå ud fra, at lederen har indsigt i, endsige forstand på det, som man beskæftiger sig med i den organisation, som han står i spidsen for.

Styrer gennem proces og procedurer

Det andet gennemgående træk er, at man ikke længere styrer gennem hierarki og myndighed, men gennem proces og procedurer. Der er lange remser af nøgleord, som karakteriserer proces- og instrumenttænkningen: »Mål, optimering, strategi, kommunikation, change, kvalitet, bæredygtighed, netværk, instrumenter, projekt, styring, performance, standarder og evaluering. Med dette ordbundt kan man i grunden bluffe sig rigtigt godt igennem kontorlivet.«

Optimering af performance med fokus på kommunikation

Det tredje led i tankegangen er optimeringen af performance. Det lyder hårdt og stræbsomt, men ifølge managerialismens opskrifter drejer det sig i høj grad om kommunikation. For ganske vist kunne man lade sig forlede til at tro, at den stærke performanceorientering handler om dokumenterbare resultater og effekter. Men sådan er det ikke nødvendigvis og langt fra altid.

For i managerialismens manualer handler det i høj grad om, hvordan man fremstiller og præsenterer sin egen og organisationens performance. Så lader virkelighedens dokumenterbare præstationer noget tilbage

at ønske, er ledelsesteoriens og den positive tænkningens råd, at det da handler om at se fremad.

Derfor skal man ikke dvæle ved det, man ikke klarede, og de mål der slet ikke blev nået, men rette blikket mod de nye udfordringer, der forestår, og som kræver, ja, fornyet change.

Det er i store træk den gennemgående tråd i Bartmanns bog. I den forstand er det tidsdiagnose og samtidskritik, på en gang velskrevet og veloplagt polemik. Der er bare meget mere i det.

Mere end bare det

Bartmanns analyse sprænger på begavet vis rammerne for den dagsaktuelle debat om, hvordan man indretter vores virksomheder, forvaltninger og institutioner. Det sker på to forskellige måder.

For det første trækker han som germanist på sit eget fagkendskab til skønlitteraturen. Det gør, at Kafkas forfatterskab sammen Orson Welles og Jacques Tatis film får en central plads i fremstillingen. Det gør også, at det på forbilledlig vis bliver knyttet sammen med såvel den akademiske forvaltnings- og organisationsteori som den bredere samfundsteori.

Derfor får vi en stort set kronologisk og indsigtsfuld præsentation af den moderne bureaukratiteoris fader Max Weber, hans mindre kendte og meget kritiske bror Alfred, den pessimistiske Freud, der i USA på forbløffende vis må se sin pessimistiske diagnose vendt til positiv motivationstænkning.

Der er parallelt en tilsvarende tankevækkende gennemgang af organisationssociologien fra scientific management over det indeklemte organisationsmenneske til østrigsk-amerikaneren Peter Druckers banebrydende teorier om ledelse, der stammer fra 1950'erne.

Og der er Foucaults magt-teori, som på overbevisende måde bliver koblet sammen med moderne styringstænkning, hvor nogle siger, at flade netværk har erstattet hierarkiet. Men det er blændværk, siger Bartmann. Bag de mange og fagre ord er hierarkiet intakt og hårdtslående.

Hvor er så New Public Management i denne lange udvikling?

Ja, den er i hvert fald ikke funderet på videnskabelig analyse og savner således teoretisk og empirisk underbygning. Det hindrer ikke, at dens glade og fremskridtssikre budskab i høj grad er blevet spredt fra universiteter i den angelsaksiske verden og fra konsulentvirksomheder som det ligeledes amerikanske McKinsey og deres mindre fashionable konkurrenter.

Rødderne er snarere at finde i amerikansk evangelisk kristendom og i den nyreligiøsitet, som florerer på de kanter. Det er sjælernes pastorat, som Davids salmer beskriver, Calvin i amerikansk forklædning og Luthers reformation, konkluderer Bartmann: *»Den ledelse, som vi nu lever under, er et barn af veltjente kristne magtteknikker. Den kom først og fremmest til udtryk i den lutherske reformation, alle omstruktureringers og change-processers moder, og den har forankret sjælernes pastorat i sjælene selv.«*

Så hvad er New Public Management andet end gammeldags bureaukrati tilsat retorik, teologi og filosofi samt høje omkostninger til processtyring, strategilægning, ledelse og kontrol, spørger Bartmann.

Og er tiden ikke kommet til at genoverveje Max Weber og hans forvaltningsmodel? Fordi den var mere ærlig, og fordi den respekterede embeds- og tjenestemandens personlige integritet. Det satte sig ikke på sjælen med krav om, at medarbejdernes identifikation med virksomhedens mission, og den var ikke autoritær med antiautoritære ord.

Problemet er bare, at det er svært at se, hvor den modstand skal komme fra, som genopvækker fornuften. Bartmann viser, hvordan specielt New Labour under Blair med den tredje vej fuldstændigt tog managerialismen til sig.

Og han viser, hvordan Blair på den allermest effektive vis gjorde kommunikationen og spinnets til en lige så vigtig del af forvandlingen som de tiltag, som nogle gange ikke blev til noget, andre gange ikke virkede som bebudet. Han viser også, hvordan det tyske SPD under Gerhard Schröder lod sig rive med af Blairs succes.

Så måske er den nye ledelsestæknings åndelige og politiske slægtskab ikke så tæt forbundet med neo-liberalismen endda. Bartmann mener det ikke. Der er det yderligere tankevækkende, at det var den liberale Anders Fogh Rasmussen, der punkt for punkt oversatte Blairs program til dansk. Og Bartmanns gennemgang af de tyske partier, viser da også, at New Public Management er politisk farveblind. Ja, »fandtes DDR med dets politbureau og dets planøkonomi endnu, så ville man bestemt lade sig rådgive af McKinsey.«

Det er, som man må forstå, en bog, der er værd at læse. Den er inciterende og indsigtfuld, og den vækker selvfølgelig også til debat og modsigelse på adskillige punkter. Så læs den før din leder og før den ledelsesrådgiver og konsulent, der lige nu arbejder for endnu engang at nyorganisere din arbejdsplads. Nej, læs den bare, for bogen bliver aldrig en del af pensum på de etablerede lederkurser, som herskende og aspirerende chefer frekventerer.

Christoph Bartmann: Leben im Büro. Die schöne Welt der Angestellten. München: Carl Hanser Verlag, 2012.

Artiklen blev bragt i Weekendavisen 20.4.2012. Den bringes her med tilladelse af forfatteren og Weekendavisen.

Læs flere af Lederwebs artikler:

[Den frie organisation](#)

[Den Nye Protreptik](#)

