



De valgte ledere som strategiske ledere

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Inkompetence, pamperi, detailorientering og kortsigtethed er ikke forbeholdt de små kommuner. Det kan også forekomme i store kommuner, i amter og på statsligt niveau. Alligevel må vi se den igangværende strukturreform også som et forsøg på at rense ud i og effektivisere ledelsen af de nye store enheder.

Politiske topledelse har man til at tænke i helheder og til at tænke langsigtet. Til at tænke i dele, kortsigtet, i fag, grupper og enkeltsager har man ansatte medarbejdere og ledere. De nye regionsråd og kommunalbestyrelser er topledelse for de nye store regioner og kommuner. Hvis vi er dygtige, får vi betydelige synergifordele ud af de forestående strukturændringer. Så vil disse nye topledelse tage fat på kreative og bevidste bestræbelser på at udvikle langsigtede visioner for de nye regioner og kommuner.

Der er en stor demokratisk udfordring i alt dette. Udfordringen består bl.a. i at få udskiftet de ringeste af kommunal- og amtspolitikere med mennesker, der har udsyn og visioner. Der har været for mange snæversynede landsbytosser rundt omkring i det lokale demokratiske Danmark. Det leder demokratiet under. Demokratiet kan kun overleve, hvis vi vælger gode mennesker til at være politiske ledere. Derfor påhviler der alle et stort ansvar her. De nye store enheder er ikke en fare for demokratiet, sådan som nogle har hævdet. Tvært imod. De er en mulighed. Det nærdemokrati, som i princippet er uhyre værdifuldt, er i fare, fordi der er for mange mennesker i alt for små sko.

Politikerne er topledere, men samtidig er det en kendsgerning, at vore politikere tænker og handler

meget kortsigtet. Det er der mange gode grunde til, bl.a., at de gerne vil genvælges. Men det er dyrt for samfundet, hvis de kortsigtede hensyn får lov til at veje for meget i de politiske afgørelser. Det er en stor udfordring at finde måder, der gør det muligt at lede mere langsigtet i denne kortsigtede politisk-økonomiske meningsmålingsverden. Det gælder såvel på landsniveau som på lokalt niveau. Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden er en stor udfordring.

Strukturændringerne bliver gennemført på et tidspunkt i Danmarks historie, hvor dansk erhvervsliv og offentlig serviceproduktion bevæger sig med kæmpeskridt frem mod en ny tilstand. Kravene og forventningerne til begge sektorer ændres drastisk. De teknologiske muligheder for udvikling og produktion af allehånde former for service og produkter udvikles. Skal man karakterisere udviklingen kort, kan man måske sige: Vi går fra en situation i begyndelsen af forrige århundrede, hvor Danmarks velfærd i udpræget grad var afhængig af mennesker og menneskers virke, over en situation op gennem forrige århundrede, kulminerende i 1970' og 1980'erne, hvor dansk velfærd i meget høj grad var afhængig af den industrielle virksomheds produktion af store mængder af ensartede produkter, mere af det samme, og frem til en situation i dag, som vi kalder videnssamfundet, der er karakteriseret ved, at dansk velfærd, hvad det så end skal være, i stadig stigende grad er og vil være afhængig af mennesker. Det betyder ikke, at der ikke skal finde fysisk produktion sted i Danmark, for det skal der. Men det betyder, at der i stadig ringere omfang skal produceres mange ensartede og simple produkter i Danmark, og i stedet forskal der udvikles og produceres produkter og ydelser med stadig mere videnindhold. Det er derfor, at det igen er mennesker, der er det vigtigste.

Det er i denne situation, at de nye store regioner og kommuner bliver dannet. Jo mere, man kan holde fast i dette fundamentale udgangspunkt, desto mere målrettet og virkningsfuldt vil man ledelsesmæssigt kunne arbejde med udvikling af de nye store enheder, som – i parentes bemærket – slet ikke er så store endda, hvis vi ser os om i verden. De nye regioner og kommuner skal leve af mennesker og menneskers kreative, innovative og lærende evner rundt om i regionen og, selvfølgelig, på tværs af regioner.

Dansk velfærd er ingen selvfølge. Velfærd for den enkelte region, kommune og virksomhed er ingen selvfølge. Mange danskere, måske langt de fleste, har en grundfæstet opfattelse af og tro på, at vi danskere er født til at være på solside. Vi vil altid

have det materielt, følelsesmæssigt og socialt godt. Sådan behøver det ikke at være. Vi skal anstrenge os. I forrige århundredes begyndelse afhang dansk velfærd af, at det danske samfund anstrengte sig og gennemførte en række store ændringer. Vi forvandlede det gamle landbrugs- og håndværkssamfund til et industrisamfund i verdensklasse. Det skete langsomt, hele vejen op gennem 1900-tallet, og det tog i særlig grad fart fra 1960'erne og frem til 1990'erne. I dag er Danmarks situation, globalt og eksistentielt, radikalt forandret, og vi skal igen anstrenge os. Tænke og gøre noget helt nyt. Vi skal forvandle det danske samfund til et kompetencemiljø i verdensklasse, til et videnssamfund i verdensklasse, til et samfund, hvor vi værdsætter og arbejder med udvikling af en lang række kompetencer hos mennesker, virksomheder, regioner og kommuner. Vi skal satse på mennesker.

Regioner og kommuner skal derfor satse på menneskers dannelse, kompetencer og udvikling. De skal gå foran med nytænkning, når det drejer sig om deres egen indretning og ledelse, og dette vil være bestemmende for, hvilken succes de vil få. Intet er lettere end at køre videre i de spor og med de erhvervsmæssige og uddannelsesmæssige kasser og opdelinger, der allerede nu eksisterer. Ja, man kan sige, at der skal meget til for at ændre dette. Og det bør være en del af rationalet for de nye enheder, at de skal være banebrydende, at de skal være nyskabende, at de skal medvirke til at nedbryde nogle af de barrierer og skel, der vil blokere for deres udvikling i retning af at være konstruktive og produktive led i videnssamfundets udvikling.

Toplevelser har man bl.a., fordi de skal udvikle visioner. De skal vide, hvad de vil – først og fremmest på længere sigt. De skal også vide, hvad det konkret betyder lige nu og her, men lige nu og her-løsningerne skal være afledt af visioner og principper for den langsigtede udvikling. Derfor skal de politiske topledelse arbejde med klart tænkte og formulerede visioner, og med klart tænkte og formulerede værdier. Jo mere, de gør det, desto mere respekterede vil de blive. Jo mindre, de gør det, desto mere de bare virker som sagsbehandlere, som kortsigtede jægere på stadig udkig efter lette stemmer og smarte politiske udsagn, desto mindre fodfæste og muligheder vil de få, ja, desto mere skade vil de gøre. De er i meget høj grad selv med til at bestemme, hvordan borgerne vil opfatte og respektere dem.

En tidligere erhvervsleder sagde for nylig, at Danmark mangler at formulere og vedtage en afhængighedserklæring. En sådan afhængig-

hedserklæring handler om de nye vilkår for værdiskabelse, der eksisterer for et samfund som det danske, nemlig at flere og flere er mere og mere afhængige af hinanden for at skabe værdifulde ideer, produkter og ydelser. Vi har altid været afhængige af hinanden i den forstand, at vi har delt arbejdet imellem os, arbejdet med at specialisere, standardisere, automatisere, synkronisere og mekanisere og på den baggrund effektivisere produktion og forvaltning. Det skal vi fortsat gøre, men vi skal vænne os til en meget mere kompleks form for arbejdsdeling, der netop er karakteriseret ved, at vi deler og er indbyrdes meget mere afhængige af hinanden, dvs. at vi skal arbejde stadig tættere sammen for at løse stadig mere komplekse opgaver og opnå mere værditilvækst. Vi skal leve af, at mennesker kan virke sammen på stadig mere komplekse måder for at skabe stadig mere interessante og unikke løsninger på opgaver og spørgsmål, som individer, familier, virksomheder og andre samfund har.

Det gælder i princippet alle enheder i de nye kommuner og regioner, f.eks. sygehusene, men det gælder også de virksomheder, offentlige institutioner, rådgivere, universiteter og skoler, der findes inden for ét og samme område – og områder imellem. De er ikke bare afhængige af hinanden på den måde, at de hver især skal være gode og effektive. De skal hjælpe hinanden på kryds og tværs for at blive innovative og kreative. De skal arbejde sammen på nye måder og med nye opgaver. Gør de ikke det, vil det, de laver, og det, der sker i dem, være mindre interessant, både for dem selv og for deres indbyggere, men også for andre interessenter i ind- og udland. Og i den situation vil de have stadig vanskeligere ved at udvikle og producere varer og ydelser, som andre vil betale en tilstrækkelig høj pris for.

Men hvordan håndterer man den situation, at de nye topledelse netop er valgt på at være forskellige og uenige, og den dag, hvor de mødes, skal de tænke og handle helhedsorienteret og langsigtet? Vi må adressere den del af den øverste ledelsesopgave i regioner og kommuner, der handler om de folkevalgte ledere. Det er en dristig antagelse at gå ud fra, at mennesker, der vælges til at være folkevalgte ledere, også rent faktisk er gode ledere og vil vedblive at være gode. Det er det, vi hidtil har antaget. Systemet med folkevalgte ledere er udtænkt i en virkelighed, hvor vilkår og muligheder ændredes meget langsomt end nu. Men verden forandres, og spørgsmålet er, om vore tanker om folkevalgte ledere, om demokrati og måden, som folkevalgte ledere skal fungere på, har overlevet i en virkelighed, som ikke længere findes? Vi har ikke tradition for at formu-

lere os særlig eksplicit om de folkevalgte ledere. Skal vi det? Hvem skal gøre det? Hvordan kunne det se ud? Det er de folkevalgte selv, der er de nærmeste til at tage fat på denne problemstilling. Tidligere og nuværende politiske ledere burde tage spørgsmålet om politisk corporate governance op, for det er jo det, det drejer sig om. Vi skal finde et andet sprogligt udtryk for det, men det drejer sig om at drøfte, hvordan de folkevalgte ledere skal arbejde for at løse de ledelsesmæssige opgaver, der er dem pålagt.