

uddannelse 6 91

UNDERVISNINGSMINISTERIETS TIDSSKRIFT

TEMA

En generation af ledelsesmæssige eunukker

Ledelse på de videregående uddannelser

- SIFU-princippet
- Fri adgang til universiteterne?

Vi er en generation af ledelsesmæssige eunukker

Adm. direktør CHRISTIAN S. NISSEN

Debatten om de videregående uddannelsesinstitutioners ledelsesforhold bærer præg af den mangel på positiv interesse for ledelse, der i den offentlige sektor var i 60'erne og 70'erne. Kravene til ledelse var dengang nogle andre, og vi lærte at se skævt til den individuelle, formelle leder. Nu, hvor der virkelig er brug for ledere, står vi med smerten og en ny generation, som stiller krav - også til god ledelse.



Christian S. Nissen, cand.scient.pol. 1974. Adjunkt og lektor i international politik ved Københavns Universitet 1972-1977. Fuldmægtig i Miljøministeriet 1977 og i Finansministeriet 1981. Administrator ved Nationalmuseet 1985 og administrerende direktør for Rigshospitalet 1991.

Hvad ledelse er

Ledelse er fundamentalt at fordele opgaver og ressourcer til at løse opgaverne med. Det er også at sætte mål for institutionens virksomhed, at lægge en strategi for, hvordan målene nås, at inspirere, at belønne en god indsats og korrigerer fejl, at formidle samarbejde osv.

Ledelse er en sammensat regulering af adfærd, som skal få en gruppe mennesker

(medarbejdere) til at gøre noget andet, end de ville gøre, hvis der ingen ledelse var. Ellers var der jo ikke brug for ledelse!

Ledelse er også magtudøvelse

Derfor rummer ledelse et væsentligt element af - det ubehageligt klingende begreb - magtudøvelse. Magten til blandt andet at prioritere. Til at tage noget fra nogen og give til andre. Det er både svært og ofte ubehageligt. Med mindre der er så meget at give af, at det ikke er nødvendigt at tage noget.

En sådan paradisisk ledelsessituation er meget sjælden. Men ikke desto mindre herskede der i den forstand paradisiske tilstande for de fleste offentlige institutionsledelser i perioden fra midten af 50'erne til midten af 70'erne. Disse 20 år var præget af en helt utrolig økonomisk vækst i den offentlige sektor.

Som et eksempel, der slet ikke er atypisk, kan det nævnes, at Nationalmuseets årlige driftsbevilling (i faste priser, dvs. fraregnet inflation) i disse 20 år blev 4-doblet. I gennemsnit kom der til Nationalmuseet hvert af de 20 år 5 mill. kr. mere i bevilling. Nye opgaver kunne igangsættes, uden at man behøvede at nedlægge eller reducere gamle

aktiviteter. Man kunne give til nogen, og i løbet af en årrække til næsten alle, uden at være tvunget til at tage fra andre.

Det var den gang meget lettere at være ledelse, end det er i dag.

Ingen interesserede sig for ledelse

Det er nok noget af forklaringen på, at man i den offentlige sektor tog så utrolig let på hele ledelsesbegrebet. Det gjaldt ikke mindst ledelsen af de offentlige institutioner. Mange institutionschefer blev dengang rekrutteret blandt veltjente kontorchefer fra ministerierne, gode embedsmænd, hvis ledelseserfaring indskrænkede sig til at overreferere en 5-6 sagsbehandlere og styre ressourcerne i forkontorets frimærkekasse. Manglende lederegenskaber medførte meget sjældent afskedigelse eller forflyttelse. Der skulle de helt store skandaleprægede fejlpositioner til. Karakteristisk nok var byggeskandaler en valplads for en række offentlige ledere.

Mand og mand imellem talte man, ved frokostbordet i personalekantinene, nok om dårlige chefer. Men en mere generel interesse for ledelse, endsige klart formulerede krav til god ledelse, var ikke til stede i de glade 60'ere, der altså strakte helt frem til slutningen af 70'erne.

Hvorfor er det anderledes i dag?

Kursusprogrammerne flyder over med lederkurser. Der afholdes stribevis af ledelseskonferencer og -seminarer. Konsulentfirmaer lever fedt på at levere ledelsesupport, lederudvikling, ledelsessparring osv.

Aviserne bringer jævnligt historier om ledelsesproblemer og trækker ublidt offentlige ledere frem i gabestokken. Finansministeriet skriver rapporter og vejledninger om ledelse. De offentligt ansatte og deres organisationer kræver bedre ledelse. Ledere går af for tid og bliver gået mere eller mindre hensynsfuldt.

Det kan ikke alene være et ideologisk-kulturelt fænomen. Der må være sket noget med de objektive vilkår for og krav til ledelse af offentlige institutioner. Flere forhold kan spille ind, men mon ikke et af dem er det markante skift i ressourcesituationen? Ikke så meget, at der er færre ressourcer, for de offentlige udgifter er jo ikke blevet mindre i de sidste 10 år. Men væksten er ophørt. Og det opleves som nedskæringer.

Nu kan der på hver enkelt institution kun igangsættes noget nyt, hvis ressourcerne dertil kan findes inden for andre områder. Der skal med andre ord prioriteres, det vil sige tages fra nogle og gives til andre. Det kræver ikke blot hårdhudet beslutsomhed hos lederne. Det er ganske vist en forudsætning, men den er langt fra tilstrækkelig. Ledelse kræver også en klar placering af ansvar og kompetence.

Ledelsesansvar

Ansvar indebærer både *initiativforpligtelse* og *ansvarlighed*. Det vil på den ene side sige forpligtelsen til, at »maskineriet kører«, at det løbende udvikler sig og omstilles, at fejl bliver rettet osv. Men ansvar betyder på den anden side også, at skylden for, at dette evt. ikke sker, kan placeres entydigt. Kollegial ansvarlighed, som på mange (andre) måder kan være en god ting, har en iboende tendens til at forflygtige ansvar.

Også i ledelsesbeslutninger bør man (lederen) tilstræbe konsensus. Det er ikke så svært ved nemme beslutninger, hvor alle væsentlige interessenter kan få del i kagen. Men når der skal tages noget fra alle eller fra nogen, vil kollegiale organer ofte vælge »mindste fælles nævner«. Og er selv den for stor, vil den nødvendige beslutning ofte blive udskudt eller aldrig truffet.

Det er her, den ansvarlige leders egentlige ledelsesopgave og ansvar er af afgø-



rende betydning. Ikke som »den stærke mand med hår på brystet«, der tromler sin egen løsning igennem. Men som den, der sikrer en tilstrækkelig belysning af sagen, får de væsentlige interesser op på bordet, får bøjet enderne sammen mod en fælles løsning osv. Men også som den, der i de svære, afgørende beslutninger, hvor enderne ikke kan mødes, træffer det endelige valg.

Ledelseskompotence

Hvis der skal skabes en *klar ledelseskompotence*, må kompetencen i institutionens top i princippet være altomfattende. Man kan naturligvis udskille særlige veldefinerede beslutningsområder (som fx tildeling af videnskabelige grader etc.) og placere ansvaret for disse et andet sted. Men sådanne områder bør være undtagelser.

Ledelse og hermed ansvarsplacering kan (og bør) deles vertikalt (ved delegation) i en organisation, men ikke horisontalt. På hvert niveau skal ledelseskompетенzen være samlet i en person, som har principiel mulighed for at træffe alle beslutninger i hele »sit underliggende system«. Det indebærer kompetencen til at fastlægge retningslinier og procedurer for delegeret kompetence ned i systemet, kompetence til at omgøre beslutninger og i ekstreme situationer til at afskedige.

Valg og ledelse

Der er en meget nær sammenhæng mellem på den ene side *ledelse, kompetence og ansvar* og på den anden side *måden, hvorpå ledere (ud-)vælges*. Det er ikke nødvendigvis et formelt problem. Man kan godt etablere et system, hvor lederen vælges af og blandt en kreds af kolleger og hermed for en vis periode får tildelt den fulde ledelseskompotence. Hvis et sådant system udformes, således at den valgte leder ikke kan afsættes i valgperioden, vil man herved formelt have forladt den kollegiale/kollektive ledelsesform.

Hvis den valgte leder derimod fx gennem et mistillidsvotum kan afsættes, vil der reelt være indbygget et betydeligt element af kollektiv ledelse, idet ledelsesmandatet jo i så fald kan »tilbagekaldes«, fx i forbindelse med trufne beslutninger, som er upopulære blandt vælgerne. En sådan tilbagekaldelsesmulighed findes ikke i det danske politiske system mellem vælgerne og medlemmerne af Folketinget og kommunalbestyrelser (måske bortset fra muligheden for at sende vedtagne lovforslag til folkeafstemning, noget, der dog ikke fratager de valgte deres mandat). Men en regering og en minister kan afsættes af »vælgerne«/Folketinget, der foruden at have lovgivningskompetencen jo også kan blande sig (efter nogles mening alt for meget) i ministrenes løbende administration.

Det er hele denne komplicerede problemstilling, der under overskriften »(af)skaffelse af) demokrati« gennemsyrrer debatten om Styrelsesloven. Det kan man formodentlig ikke undgå. Men det vil usægtelig hjælpe på debatten og gøre den mere afklaret, hvis man kan få skilt skæg for sig og snot for sig. Demokrati hører til på Christiansborg (og i kommunerne), hvor man med folkeligt mandat træffer beslutninger om (bl.a.) de offentlige goders fordeling. En del af disse beslutninger kan - under ansvar og kontrol og med muligheden for at kalde delegationen tilbage - delegeres til ministre og videre til disses embedsmænd. Men embedsmændene (de offentligt ansatte) bør i et demokratisk samfund netop ikke tildeles selvstændig, udelegeret kompetence. Deres magt bør ikke udledes af konkurrerende (politiske) systemer, som valgføra af offentligt ansatte egentlig er. Det er - for de fleste - let at forstå, når det drejer sig om militærvæsenet. Hvorfor skulle det være anderledes med universitetsvæsenet?

Noget andet er de umiddelbare »kunders«, *de studerendes indflydelse* på det

produkt, de køber/bruger, altså undervisningen. Her er der slet ikke de samme principielle problemer. Repræsentationen i uddannelsesråd eller lignende er en mulighed. Der er måske andre. I de seneste måneder er »markedet« jo - selv i sammenbidte kredse - blevet ophøjet til den store regulator og de smås beskytter, så Peter Nauers forslag med klippekort fra 1968 har måske også en chance.

Men hvilke problemer vil der ud fra en ledelsesmæssig synsvinkel være ved at etablere et system med *valgte ledere, der ikke kan afsættes i valgperioden?* Formelt har man jo så - jf. ovenfor - elimineret den kollegiale/kollektive ledelsesform. I praksis vil der imidlertid være det problem, at den beslutningsmæssige kollektivitet nemt vil komme til at leve videre blot med »længere lunte«. Især i perioder, hvor der skal ske større omstillinger/omprioriteringer, vil vælgerne næppe helt kunne undlade at skele til deres vurdering af, hvilke kandidater der vil dem det bedst. Der er med andre ord - bl.a. fordi der ikke kan forventes en partidannelse - en risiko for, at man får valgt den bløde mellemvare blandt kandidaterne. Ved anvendelse af valg på mellemniveau (fakulteter) og i bunden af systemet (institutplan) vil der desuden være det problem, at ledelseshierarkiet bliver uklart. Hvilke ledelsesbeføjelser har rektor fx overfor en valgt dekan, og hvem er dekanen ansvarlig overfor: Rektor eller sine vælgere?

Institutionsledelse og faglighed

Et af ledelsesproblemerne i store institutioner, hvis indhold og eksistensberettigelse er af faglig, videnskabelig karakter, er, at den bærende kultur ikke rummer egentlige ledelselementer. Det gælder fx universiteter, museer og hospitaler.

Rekruttering og karriere bestemmes af andre forhold end ledelsesmæssig egnethed.

Traditionelt har man på universiteterne

ved valg af ledere tillagt *faglig/videnskabelig status* en betydelig vægt, selv om der formodentlig ikke uden videre er en entydig sammenhæng mellem dette og *lederegenskaber*. At lederegenskaber er en nødvendig forudsætning turde være indlysende, men den særlige organisationskultur, der findes på universiteterne, gør det formentlig nødvendigt også at lægge vægt på faglig, kollegial status. Forskere vil ikke styres af bureaukrater - i hvert fald ikke på nært hold. Det er langt mere acceptabelt med en (evt. forhenværende) forsker, der har bureaukratiske evner, hvad stribevis af rektorer og dekaner jo heldigvis har haft. Derfor bør rektorer og dekaner rekrutteres blandt universiteternes videnskabelige personale. Men det behøver ikke nødvendigvis være intern rekruttering.

Skole- & studierejser:

TII TOTALPRISER

POLEN

M/færge fra Københ. / tog i Polen

Swinoujscie 4 dg. 1/1 pens. fra Kr. 795,-

Warszawa 7 dg. 1/4 pens. fra Kr. 1.020,-

Krakow 7 dg. 1/4 pens. fra Kr. 1.120,-

Zakopane 7 dg. 1/1 pens. fra Kr. 1.120,-

M/ luksus turistbus fra skolen

Poznan 4 dg. 1/4 pens. fra Kr. 795,-

Warszawa 4 dg. 1/4 pens. fra Kr. 1.030,-

Krakow 4 dg. 1/4 pens. fra Kr. 1.155,-

BALTIKUM

Estland - Letland &/el. Litauen

9 dg. bus el. tog, inkl. 1/2 p. fra Kr. 1.740,-

Rekvirer det store program, eller få det bedste tilbud hos ØST specialisten

REJSEFORSYNINGEN

Rønninge Rejser

Nu med egen afdeling i Polen

Tlf. 65 383288 / 31 383222

Det medfører så det vanskelige problem med rimelige *aftrædelsesordninger*, fordi mange rektorer og dekaner – lidt afhængigt af forskningsområdet – må se i øjnene, at de ikke vil kunne vende tilbage som aktive forskere efter en valgperiode på 5-10 år.

Vi 68'ere er ledelsesmæssige eunukker
Den nuværende ledergeneration rekrutteres i vid udstrækning blandt os, der var unge (studenter) i slutningen af 1960'erne. Det medfører et dobbelt problem.

For det første har der i den offentlige sektor i den første del af ansættelsesperioden frem til slutningen af 1970'erne været ringe opmærksomhed om selve ledelses-

begrebet. For det andet blev ledelse, og i ganske særlig grad ledere, lagt for had i 70'erne i en sådan grad, at mange gamle 68'ere har svært ved at påtage sig lederrollen. Og det så meget desto mere, som det i dag ofte indebærer vanskelige og ubehagelige beslutninger, og fordi det også medfører kritik fra alle dem, som aldrig står til søs.

Mange offentlige institutioner sejler derfor rundt med en flok ledelsesmæssige eunukker på kommandobroen. Ledere, som undslår sig for magtudøvelse, og som hellere vil lade skuden synke langsomt med 2,5% om året end at stikke en ny kurs ud og lade mandskabet tage fat ved årerne.

Uddannelse i efteråret

**TEMA'er: Sorø mødet om danskhed
Edb i undervisningen
Internationalisering
Folkeskolereformen**

Udover temaerne bringes der en lang række spændende artikler om undervisning og uddannelse.

Status, reformer, debat.