

New Public Management er død – længe leve New Public Leadership

Af Cecilia Lonning-Skovgaard

Forhåbningerne var store, da jeg satte mig til at læse "New Public Leadership – fra strategi til effekt" af Martin Lundkvist og Nicolai Vedsted. Jeg kender førstnævnte som en mand, der sætter yderst høje krav til sig selv og omgivelserne – og lad mig sige det med det samme: Jeg blev ikke skuffet !!

Bogen leverer et skarpt og relevant indlæg i debatten om, hvordan den offentlige sektor skal organiseres fremover. Mange kritiserer i disse år New Public Management [NPM], men få evner reelt at give et bud på et alternativ, idet ambitionerne om at bevæge sig væk fra den detaljerede målstyring ofte bliver ved flosklerne – "tillidsdagsorden", "fingrene væk reform", osv. Det er netop her, at "New Public Leadership – fra strategi til effekt" har sin force, idet den præsenterer en ny vej. Den skitserer et nyt styringsparadigme, illustrerer det med et virkeligt eksempel fra en kompleks kommunal hverdag – og giver læseren lyst til at vide mere.

Bogen indledes med teoretisk indføring i NPM-begrebet og en relativt kras kritik af alt det, der pt. ikke virker ved denne form for styringsmekanisme trods de gode intentioner om bedre styring gennem mål. Sine steder bliver tonen ganske hård – *"strategier og planer [er] oftest af meget dårlig kvalitet", "det tværgående samarbejde er [ikke] forbedret nævneværdigt til trods for de gode intentioner" og "det er svært at få øje på de initiativer, der er taget for at realisere [anbefalingerne]"*.

Tonen kan måske støde nogle, men jeg finder den forfriskende, især fordi jeg så tydeligt kan genkende oplevelsen af, at en politisk organisation tager én af to veje. Enten fokuseres der nidkært på at overholde budgettet (typisk ved at sikre, at der ikke bruges for mange penge; alternativt ved at bruge præcis så mange penge, som politikerne har sat af til et givet formål. Et eksempel på sidstnævnte kunne være mikrolån, som Beskæftigelsesforvaltningen i Københavns Kommune gør sig store anstrengelser for at bruge – ikke fordi lånene virker, ikke fordi der er efterspørgsel efter dem, men fordi politikerne VIL have uddelt for 1 mio kr. i mikrolån). Eller også uddeles der blindt penge uden skelen til budget eller effekt. Talrige er de bevillinger, jeg har set gå til Tingbjerg og Nord-Vest – typisk ledsaget af en lakonisk bemærkning fra den daværende fagborgmester, når jeg spurgte ind til netop evidens og effekt "Cecilia, nogle gange må vi bare TRO på, at det virker"...

Herefter følger en introduktion til teorien bag New Public Leadership [NPL] skolen, som foldes ud, centreret om de 3 begreber: Strategi, Styring og Ledelse.

Strategi og styring udfoldes via konkrete modeller - "Strategi 9-modellen" og "Effekt-kæden" – der binder de strategiske ambitioner sammen med ressourcer, ydelser og proces i en stadig insisteren på, at den altafgørende styring skal være effektbaseret. Endelig introduceres en ledelsesmodel med udgangspunkt i effektmålingen som den nye form for bundlinie. Væk er dermed administratoren, der styrer efter politikker og regler, overholder budgetter, osv. Hun erstattes af en leder, der styrer med fokus på effekt og herigennem får højnet organisationens motivation og engagement i at være med til at løse kerneopgaven.

Jeg kan godt som læser blive lidt forpustet ved tanken om at skulle hive en organisation gennem de detaljerede modeller, men de forskellige trin er godt beskrevet og fint illustreret ved en case fra et misbrugscenter.

Bogens sidste del er en case beskrivelse af, hvordan NPL gennem de sidste 3 år er blevet implementeret i Guldborgsund Kommune. Man får en klar forståelse for, hvordan organisationen – med tydelig forankring i toppen – har arbejdet sig igennem de forskellige elementer, og man får stor respekt for, hvordan det er lykkedes at holde direktion, politikere, mellemledere, centeransvarlige, m.fl. på samme spor. Et strategisk

landkort i form af en "styringsblomst" (svært læselig i bogen – men den må kunne genfindes på Guldborgsunds hjemmeside) har bundet strategi, effektmål, prioriteringer og administrative indsatser sammen, og resultatet er fascinerende i sin enkelthed og sammenhæng. Det beskrives samtidig loyalt HVAD der er lykket indtil videre, og HVAD der stadig udestår, f.eks. en tættere kobling fra styringsblomsten til økonomien (budgetlægning, opfølgning, osv.).

Denne del er bogens mest interessante, og man sidder som læser og glæder sig til bogens 2. oplag eller nogle senere artikler, hvor man kan høre endnu mere om, "hvordan det så gik". Især to ting kunne jeg godt tænke mig at videre mere om

- Hvad der konkret har ændret sig i driften som følge af det ændrede fokus til nu at styre efter effekter. Det fortælles f.eks., at familieenheden ikke længere skulle måles på, at "reducere antallet af børnesager fra X% i 2016 til X% i 2018", men det står mig ikke helt klart, hvilken effekt man i stedet vil fokusere på at opnå, hvordan denne skal følges op, og hvad familieenheden helt konkret gør anderledes i forhold til tidligere praksis
- Hvilke fravalg, der blev foretaget, og hvordan disse konkret blev håndteret. Hvilke indsatser blev prioritet væk, hvordan håndterede man de skuffede borger- og bruger-grupper, hvor kanaliserede man de sparede ressourcer hen, osv.

Sidstnævnte må vi have til gode. I første omgang vil jeg anbefale bogen til alle, der beskæftiger sig med ledelse og forandring i den offentlige sektor. Den er let at læse, tydelig i sit budskab og forfriskende i sin insisteren på, at noget MÅ kunne gøres anderledes og bedre. Måske magter man ikke at omkalfatre hele sin organisation, som det er gjort i Guldborgsund, men bogen giver stof til eftertanke, og kan man bare implementere et par af de elementer eller begreber, der er beskrevet i bogen, vil meget være vundet.