



Det var de politiske strategier, den statslige styring, og den benhårde topdown-drevne disciplin, der muliggjorde den hurtige omstilling i nedlukning såvel som oplukning: pendulet svingede mod hierarkiet.

Under coronatiden.

Pendulet svingede i retning af hierarki



KRONIK

Kurt Klaudi Klausen,
professor, Institut for
Statskundskab, SDU

Når vi i samfundsvidenskaben skal forklare, hvordan nye forestillinger om modernisering afløser gamle, benytter vi indimellem en metafor om et pendul, der svinger.

Da Schlütter-regeringen i 1980'erne indførte en styringstænkning, der skulle bringe orden i samfundsøkonomien og strømline den offentlige sektor med markeds-lignende mekanismer og privatiseringer, kunne det ses som et spørgsmål om at svinge pendulet væk fra staten og i retning af markedet som styringsmekanisme, og da man efter årtusindskiftet begyndte at interessere sig for at inddrage borgerne i demokrati og nytænkning, kunne det ses som et forsøg på at presse pendulet i retning af civilsamfundet.

Den relative betydning af sektorerne stat, marked og civilsamfund og de styringsmekanismer, vi kender i samfund og organisationer under betegnelserne hierarkier, markeder og netværk, ændres over tid som svar på samtidens udfordringer. Coronakrisen og dens håndtering er et godt eksempel herpå og værd at skrive sig bag øret.

STAT OG HIERARKI er betegnelsen for den logik eller styringsmekanisme, vi forbinder med distribueringen af magt og autoritet i samfund og organisationer. Det er en mekanisme, som gennem arbejdsdelinger sikrer, at beslutninger bliver gennemført, og at der er orden i samfund og organisationer.

Marked og konkurrence er betegnelsen for den logik eller styringsmekanisme, vi forbinder med udveksling af varer, ydelser og penge på et marked. Det er en mekanisme, som gennem konkurrence mellem mange udbydere har skabt effektivitet, vækst og velstand.

Civilsamfund og netværk er betegnelsen for den logik eller styringsmekanisme, der sikrer en mere ligeværdig koordination mellem mange parter uanset magt og penge. Det er en mekanisme, som er med til at for-

binde på tværs af grænser i samfund, i organisationer og mellem dem.

DER ER ALTSÅ tre sektorer og styringslogikker, og de kommer til udtryk i nogle sammenhængende paradigmer, de fleste vel kender. De sammenhængende og konkurrerende styringsparadigmer er Bureaucrati (hierarki), New Public Management (marked), og New Public Governance (netværk). Det er med disse paradigmer og gennem politikker for modernisering af den offentlige sektor, vi forsøger at imødekomme nye udfordringer og tilpasse den offentlige myndighedsudøvelse og serviceproduktion.

Det er New Public Management (NPM), alle elsker at hade, og New Public Governance (NPG), som er den nye darling i store dele af den offentlige sektor. Vi hader NPM, fordi det har ført til effekt- og evidensbaseret ledelse, der opfattes som kontrol, og vi elsker NPG, fordi det lægger op til inddragelse og samskabelse, der opfattes som ubetingede goder. Det interessante med coronakrisen og dens håndtering er, at der er et før, under og efter, som understreger, at den relative betydning af disse styringslogikker ændrer sig over tid.

FØR CORONAKRISEN VAR der gang i markederne og offensive strategier for udvikling af den offentlige sektor. Med et slag blev dynamikken vendt indad, og strategierne blev defensive. Hverken marked eller netværk har gjort det muligt at håndtere krisen. Iagttagelsen er, at krisen har understreget betydningen af hierarki som styringsmekanisme, det er ledelsen, der har taget styringen. Det gælder i øvrigt både i det private og i det offentlige, at der var brug for rettidig omhu og en "fast hånd".

I private virksomheder måtte ledelsen overalt lynhurtigt sikre en tilpasning til de nye rammer, der blev udmeldt fra regering og folketing i løbet af foråret 2021, så produktionen så vidt muligt kunne opretholdes. Det var ikke nemt, i og med det også gik ud over både leverandører, distributører og salg, i og med der skulle justeres løbende og medarbejdere og samarbejdspartnere skulle holdes orienteret.

MAN SIGER, AT i krisituationer er temporær centralisering legitim. Der skal ledes via hierarkiet, og der er ik-

ke den sædvanlige mulighed for dialog. Det var, hvad vi så i virksomheder såvel som i den offentlige sektor. Jeg har bl.a. studeret dette med udgangspunkt i den strategiske håndtering, vi så i Vestas.

I det offentlige så vi en tilsvarende centralisering omkring magten og hierarkiet. Ikke blot i staten, men også i regioner og kommuner. Der blev truffet i tusindvis af beslutninger, som var nødvendige for, at serviceproduktionen kunne fortsætte under nye rammer: de ældre skulle plejes, børn og unge skulle undervises og sundhedsvæsenet blev omstillet med en uset fleksibilitet og offervilje.

Men når iagttagere påpeger, at vi som nation klarede os rigtig godt gennem krisen, skyldtes det ikke indsatsen fra de mange frivillige i civilsamfundet, selv om de også var aktive, og ej heller kan vi sige, at det var markedet, der bragte os gennem krisen, selv om opfindsomheden var stor i virksomhederne. Det var de politiske strategier, den statslige styring, og den benhårde topdown-drevne disciplin, der muliggjorde den hurtige omstilling i nedlukning såvel som oplukning: pendulet svingede mod hierarkiet.

Akkurat som under finanskrisen var det hverken marked eller netværk, der gjorde udslaget: det var den resolute politik, den massive statsstøtte, de stramme udmeldinger vedr. mål og rammer og den kompromisløse disciplin og regelstyring.

NÅR DET ER sagt, skal det understreges, at historien om håndteringen af coronakrisen også er historien om, hvordan der blev truffet en lang række beslutninger af decentrale ledere og mellemledere helt ud i den spidse ende, beslutninger om hvordan retningslinjerne skulle udmøntes gennem nye arbejdsdelinger, processer og rutiner. Så historien er både en historie om central styring og decentral autonomi i beslutningstagningen - typisk dansk i øvrigt: selvstændigt tænkende decentrale ledere og medarbejdere kan godt udmønte klare udmeldinger til fleksibel tilpasning.

Som følge af coronakrisen blev en lang række strategiske tiltag i virksomheder og i det offentlige sat i bero. Nu er det tid at svinge pendulet tilbage imod markedet og civilsamfundet, så nye innovative tiltag kan se dagens lys. Vi har brug for entreprenørskabet både i det offentlige og i det private, hvis vi på en offensiv måde skal håndtere fremtidens udfordringer. Her vil vi utvivlsomt se nye hybride mix af klassiske styringslogikker. Det er vigtigt, at pendulet svinger i den rigtige retning, og at vi går fra defensiv til en offensiv.

Professor Kurt Klaudi Klausen har skrevet bogen "Strategisk ledelse på de mange arenaer. I virksomheder, offentlige og frivillige organisationer", Syddansk Universitetsforlag.

