

Redaktionelt forord

Temanummer: Den danske offentlige forvaltning i forandring

Redaktionelt forord

En leder skal levere forandring. En dygtig leder skal levere hurtige og gennemgribende forandringer. Det er i dag vanskeligt at forestille sig en leder, der ønsker at opretholde status quo. Det er også vanskeligt at opdrive en leder, der med stolthed i stemmen kan sige, at hovedopgaven er at drifte en organisation. Fremdrift er nærmest blevet modsætningen til fremskridt.

Noget af presset for forandring kommer til organisationen udefra. Konteksten for organisationens virke ændres måske, det samme gør de kernefunktioner, som organisationen skal varetage. Derfor må organisationen forandres, og derfor er der brug for forandringsledelse. Noget af presset for forandring kommer også inde fra organisationen selv. Lederen kan være den drivende i en organisationsforandring i et forsøg på at udvise rettidig omhu i forhold til mulige fremtidige ændringer i organisationens omgivelser og opgaver. Nogle gange eksisterer der udelukkende et symbolsk og normativt pres for forandring. Her er der tale om forandring for forandringens egen skyld. Forandringen er et forsøg på at udvise handlekraftig ledelse. Det sker, selvom ingen i bund og grund er utilfredse med status quo.

I dette temanummer af *Økonomi & Politik*, der er redigeret af Mads Bøge Kristiansen, fremgår det, at vi lever i en tid, hvor forandringerne i den offentlige sektor nærmest er blevet rutine. De finder sted konstant i overensstemmelse med tidens organisatoriske modeluner. Det fremgår også, at det snarere er undtagelsen end reglen, at disse mange forandringsprocesser leder til de tiltænkte resultater.

For det første tager de fleste reformprocesser udgangspunkt i en forestilling om perfekt mål-middel rationalitet. En sådan verden eksisterer ikke. Forvaltningslitteraturen har i generationer slået det faktum fast, at det allerhøjst og kun i allerbedste tilfælde kan være tale om en særlig form for begrænset rationalitet, der præger reformprocesser.

For det andet vedtages reformer ofte i bundter og forventes gennemført i opskruet tempo uden nogen egentlig forudgående analyse. Sådanne reformer leder sjældent til noget godt. Tværtimod kan der opstilles en berettiget forventning om, at tingenes tilstand forværres gevaldigt af denne reformiver. SKAT er et – men langt fra det eneste – eksempel på, at man ofte er bedst tjent med at gennemføre skridtvise og langsomme tilpasninger af eksisterende systemer.

**MARTIN
MARCUSSEN**
Ansvarshavende
redaktør

For de tredje ignoreres ofte det forhold, at medarbejdere i den offentlige forvaltning har vanskeligt ved at se meningen med de reformtiltag, der igangsættes ovenfra. Mellemlederne gør deres bedste for at forklare meningen med galskaben, men ofte er resultatet desværre, at medarbejderne stresses af at deres faglighed underkendes og blandt andet som følge heraf mister tilliden til og troen på den politiske og administrative ledelse. Medarbejdernes motivation daler drastisk og i værste fald opstår en skadelig tavshedskultur, der effektivt forhindrer lederen i at opfange signaler fra frontlinjemedarbejderne.

Det overordnede budskab i temanummeret er desværre ikke opmuntrende. På trods af de efterhånden mange erfaringer, som er indhentet om omkostningstunge og direkte samfundsskadelige reformer, opstilles ikke en forventning om, at vi er blevet klogere. Tværtimod. Reform på reform igangsættes og gennemføres med en betydelig illusion om rationalitet og en stor dosis opportunistisk. Og sådan vil det blive ved med at være.

Martin Marcussen

Professor

Ansvarshavende redaktør