

DET HANDLER OM MENNESKELIGE RELATIONER:

LEDELSE

— IFØLGE —

HILDEBRANDT

“Ofte har
dårlig ledelse
ingen konsekvenser – for
de dårlige
ledere”

LIBRIS BUSINESS

“Hvis Steen Hildebrandt ikke eksisterede, blev vi nødt til at opfinde ham. For gennem de sidste mange årtier har Steen Hildebrandt formået, på den mest konkrete og menneskelige, ja nærmest poetiske måde, at sætte god ledelse ind i en større samfundsmæssig sammenhæng.”

*Uffe Elbæk, grundlægger og partner
i Strategihuset Change the Game*

“Steen er noget så sjældent som et erfarent og vist menneske, der formår at kombinere et meget højt videns-, som kompetenceniveau med et meget nysgerrigt og åbent sind, der aldrig forfalder til at være forudfattet, arrogant eller bedrevidende.”

*Christian Stadil, ejer af Thornico,
Hummel m.m.*

“Med sit nærvær, sit markante faglige overblik og udsyn, og sin evne til at formidle, formår Steen Hildebrandt at få moderne ledere til at standse op, til at lytte, reflektere og undres – og til at flytte sig.”

*Birgitte Højland, programchef for Executive
MBA-uddannelsen på Aarhus Universitet*

LEDELSE

IFØLGE

HILDEBRANDT

Steen Hildebrandt

LEDELSE

IFØLGE

HILDEBRANDT

LIBRISBUSINESS

Ledelse ifølge Hildebrandt
– Det handler om menneskelige relationer

1. udgave, 1. oplag 2011

Copyright © 2011 Libris Media A/S

Forfatter: Steen Hildebrandt

Redaktion: Christine Lejre

Omslag: Per-Ole Lind

DTP: Jan Nyborg Tarbensen

Korrektur: Jens Lyng

Tryk: AKA-PRINT a/s

ISBN: 978-87-7853-105-6



LIBRIS A/S

Carl Jacobsens Vej 16

Opgang 16

DK 2500 Valby

Fax: +45 3264 1248

Tlf: +45 3264 1230

libris@libris.dk

www.libris.dk

Indhold

Forord	8
Indledning	12
Kapitel 1 Mere fokus på ledelse	22
1.1 Vi skal leve af ledelse	24
1.2 Fra industri- til vidensamfund	27
1.3 En uacceptabel laden stå til.....	30
1.4 Ledelsesreform.....	32
1.5 Ledelsesmæssigt omsorgssvigt	34
1.6 Den kreative klasse	37
1.7 Tænk ledelse på en ny måde	39
1.8 Øget produktivitet, men ikke for enhver pris.....	41
1.9 Verdensklasse på dansk	43
Kapitel 2 Mere kompetente bestyrelser	48
2.1 Ny bestyrelsestækning	50
2.2 Velkommen til bestyrelsernes år.....	52
2.3 Gør op med de offentlige tantebestyrelser.....	54
2.4 Den værdiskabende bestyrelse.....	56
2.5 Tanteledelse – man kan ikke det hele selv	59
2.6 Kompetente bestyrelser.....	61
2.7. Produktivitet begynder i bestyrelsen	64
2.8 Oprydning	66
Kapitel 3 Visioner, værdier og kriser	70
3.1. Vækst og profit kommer ud af liv	72
3.2 Profit skal tjene liv.....	74
3.3 Brug krisen til noget fornuftigt.....	77
3.4 Værdi- og finanskriser.....	79
3.5 Ledelse i krisetider	82
3.6 Ledelse efter krisen	84
3.7 Inkompetent leg med virksomheders eksistens.....	86

Kapitel 4	Ansvar og ærlighed	90
4.1.	Stemmer fra fortiden	92
4.2	En ny ledelsesdagsorden	95
4.3	Company Karma	97
4.4	Virksomheders samfundsansvar i en flad verden	99
4.5	En kirurgisk ledelsesproces – skær til der er frisk blod!	102
4.6	Vi tog fejl!	104
4.7	Erhvervslivets politiske ledere	107
Kapitel 5	Ledelse drejer sig om mennesker	110
5.1	Mennesker er vigtigst	112
5.2	Motivation for masserne	114
5.3	Virksomheden som skole	117
5.4	Livsfasepolitik	119
5.5	Virksomhedspræsten	122
5.6	Menneskers mange intelligenser	124
5.7	Det store marked for kurser	126
5.8	Personbestemt ledelse	128
Kapitel 6	Måling og udvikling	132
6.1	Målingen af ledere er ynkelig	134
6.2	Man får det, man måler	136
6.3	Vækst og produktivitet	138
6.4	Kreativitet og æstetik i organisationer	141
6.5	Livsnavigation – om at kunne navigere i sit eget liv	144
6.6	HR – på afveje eller i krise?	147
6.7	Organisations- og lederevaluering	150
6.8	HR skal finde nye spor	152
6.9	Nye strukturer løser ikke alle problemer	154
Kapitel 7	Effektivitet og produktivitet	158
7.1	En stor skjult ineffektivitet	160
7.2	Lean version 2.0. – lean i en udvidet forstand	162
7.3	Tab af menneskelige ressourcer	166
7.4	Lean og læring skal gå hånd i hånd	169
7.5	Kortsigtet værdiskabelse med et langsigtet perspektiv	171
7.6	Mors første sygedag	174

Kapitel 8	Relationer, netværk og samarbejde.....	178
8.1	Vi er afhængige af samarbejde.....	180
8.2	Kina kommer ikke mig ved	182
8.3	Forbrugernes magt skal tages alvorligt	184
8.4	Virksomheden i den globale landsby.....	186
8.5	Netværkssamfundet handler om mennesker	188
8.6	Netværk og social intelligens.....	190
8.7	Vi forfølger alle former for samarbejde	192
8.8	Faret vild?.....	195
8.9	Du er ikke alene!	197
Kapitel 9	Nærvær og bæredygtighed.....	202
9.1	Krisen som mulighed	204
9.2	Best future practice.....	206
9.3	Fra planlægning til kreativt nærvær.....	208
9.4	Strategisk nytænkning	211
9.5	Erhvervslivets ledere og de politiske partier.....	213
9.6	Den årvågne virksomhed.....	215
9.7	Innovative og kreative videnvirksomheder	218
9.8	Gearskifte til bæredygtig ledelse.....	220
Afrunding	226

Forord

Kronikkerne, som denne bog er baseret på, er skrevet gennem de sidste fire-fem år, fra omkring 2006 til 2011, dvs. i en periode, hvor der både har været voldsom vækst og opbygning samt store kriser og sammenbrud. Det har været mit privilegium at få lov at arbejde med nogle af de mange ledelsesspørgsmål, som så voldsomme bevægelser i samfund og virksomheder rejser.

Kronikkerne er gennemskrevet, opdateret og samlet i kategorier og i en rækkefølge, der gør, at bogen kan læses som en helhed samtidig med, at man også kan læse de enkelte dele og kapitler som selvstændige bidrag. Jeg takker forlaget og dets leder, Jesper Bove-Nielsen, for at have tilskyndet mig til at udgive kronikkerne i bogform. Ved bogens udgivelse vil jeg gerne takke alle de ledere og medarbejdere i private og offentlige virksomheder, som har inspireret mig – bl.a. gennem samtaler, gennem bestyrelsesarbejde, gennem spørgsmål og kommentarer i forbindelse med foredrag, rådgivning og på mange andre måder. Jeg vil takke studerende og kolleger på Institut for ledelse på ASB Aarhus Universitet, partnerkolleger og medarbejdere i rådgivningsvirksomheden Hildebrandt & Brandi A/S samt Michael Stubberup for samtaler, inspiration og samarbejde igennem årene. Tak til cand. mag. Camilla Dalsgaard, der har hjulpet med redigering, overblik og sammenhænge. Tak til forlagsredaktør Christine Lejre for en stor og kompetent indsats i forbindelse med redigering og færdiggørelse.

Århus, maj 2011.

Steen Hildebrandt

Indledning

“Ledelse handler
om resultater,
om økonomisk overskud,
om andre slags overskud –
og til syvende og sidst
om liv.”

– Steen Hildebrandt



<http://libris/brmac>

Innovation i de store sammenhænge

Hvordan skaber vi rum for en bæredygtig fremtid? Dette spørgsmål var temaet for en konference, der blev afholdt i Århus i 2010. Konferencen var arrangeret af foreningen Aarhus Opens You. Hovedindlægsholderen var MIT-professor C. Otto Scharmer, der er kendt for sin Teori U. Ét budskab var: Midt i alle de kortsigtede kriser er der nogle, der må arbejde med de store linjer! Et andet budskab var: Rum for sådanne drøftelser skaber ikke sig selv! De er nødvendige, og de skal iscenesættes. Min påstand er: En bæredygtig fremtid er et krav, ikke bare en mulighed! Der er behov for nytænkning på ledelsesområdet. Ledelse handler om resultater, om økonomisk overskud, om andre slags overskud – og til syvende og sidst om liv. Denne bogs kapitler forsøger på forskellige måder at behandle det samme spørgsmål som konferencen: Hvordan skaber vi rum for en bæredygtig fremtid?

Vi befinder os i en brydningstid. Vort største problem er måske, at vi skubber en række problemer fra fortiden foran os og kæmper med at løse disse problemer med den tænkning og de værktøjer, der har skabt dem. Det gør ofte ondt værre. Vi tør ikke tænke nyt. Vi tør ikke slippe fortidens svar og løsninger og stille det modige og enkle spørgsmål: Hvad kalder fremtiden på i os? Hvad er vore højeste fremtidige potentialer? Tænk, hvis politikerne f.eks. lyttede til de omkring 15 pct. unge, der ikke vil være i de gamle ungdomsuddannelser, f.eks. gymnasier og købmandsskoler! Og tænk, hvis man ud fra det etablerede nogle helt nye uddannelser, så disse tusinder af unge fik en uddannelse – en helt anden slags uddannelse – der gjorde dem velegnede til at være på et fremtidigt arbejdsmarked? Tænk, hvis vi i stedet for stribevis af kortsigtede lappeløsninger inden for uddannelsesområdet virkelig tænkte nyt? Tænk, hvis vi kunne tænke virksomheds- og ledelsesstrukturer helt anderledes?

Dansk erhvervsliv er voldsomt presset i den globale konkurrence. Vi er ikke gode nok, når det f.eks. handler om kreativitet, innovation, produktivitet og uddannelse. Men konkurrerer vi på de rigtige områder og måder? Og er det gamle konkurrencebegreb overhovedet et særlig relevant begreb for et viden- og innovationssamfund som det danske? Er det skolen, der dræber kreativitet? – kunne vi spørge. Kreativitet og innovation

kan ikke bare beordres. Der findes ingen enkle værktøjer, budgetmekanismer eller tilskudsordninger, der kan sikre kreativitet og innovation. Det begynder i hjemmene og i skolen. Uddannelse handler ikke bare om, hvor mange der kommer på det eksisterende gymnasium og universitet. Uddannelse er et meget bredere fænomen, der også omfatter en række svar på spørgsmål og opkald fra fremtiden, som vi endnu ikke har stillet eller foretaget. Vi lytter ikke til fremtiden. Vi trænger os ind i fremtiden med fortidens svar.

Det er vigtigt at erkende, at der er behov for grundlæggende ændringer i samfundet og samfundets virksomheder, og derfor er en af de store udfordringer i vort århundrede at skabe, hvad Otto Scharmer kaldte "innovation in the scale of the whole". Dermed sigter han til de overordnede strukturer og værdier, der styrer og er rammer om alt, hvad der foregår i virksomheder og samfund. Men hvorfra kommer initiativerne til disse store innovationer og transformationer? Kommer de fra regering og folketing? Kommer de fra erhvervslivets organisationer? Kommer de fra universiteterne? Og sammenhængende med denne kæmpe innovationsudfordring kommer to andre relaterede udfordringer, nemlig for det første en bevægelse fra ego- til øko-tænkning og for det andet en udfordring, der handler om at etablere helt nye konstellationer af mennesker i netværk på kryds og tværs af de eksisterende siloer.

Et andet stort og vigtigt spørgsmål er: Hvad opfatter vi som værdiskabelse i et samfund? Hvad tænker vi om og hvilke institutioner og normer har vi vedrørende penge? Det er gigantiske opgaver, som hænger sammen med en grundlæggende opfattelse af, at både lande og kloden er i dybe kriser på en lang række områder som klima, fødevarer, vand, sundhed, fattigdom, finansielle markeder, sikkerhed, uddannelse m.m. På mange af disse områder ser det endnu ud, som om vi er mere optaget af at beskytte og forsvare fortidens måder at gøre tingene på end af reelt og i stor skala at gå sammen om at skabe en helt anden fremtid. Hvem tager initiativer? Hvem ser klart, hvad der er på færde, og hvem tager lederskab – lederskab opfattet som transformation af opmærksomheden hos interessenterne? Hvem formulerer og sætter de nye dagsordener?

Bevidsthed er i den forbindelse et vigtigt begreb. Det har at gøre med, at det bevidstheds- eller opmærksomhedsniveau, som vi handler ud fra, er

afgørende for, hvad vi ser og gør – som politikere, ledere, forældre m.m. Handler vi alene ud fra vaner og kortsigtede hensyn, sådan som de fleste af vore politikere ser ud til at gøre det, eller ser og handler vi ud fra et meget dybere bevidsthedsniveau, som f.eks. Václav Havel gør, når han siger: “Vi er i en overgangsperiode, hvor noget er på vej ud, og en ny smertefuld fødsel er sat i gang”. Vi kommer ikke ét eneste skridt længere med håndtering af virksomhedernes, samfundenes og klodens problemer, medmindre vi ændrer dybden i det bevidsthedsniveau, som vi opererer ud fra.

Fra gammel til ny ineffektivitet

Man kan forestille sig faderen til hele rationaliseringsbevægelsen inden for erhvervslivet og den offentlige sektor, den amerikanske ingeniør F. W. Taylor, betragte amerikansk erhvervsliv omkring år 1900. Det, han så, var bl.a. enorme mængder af og udtryk for ineffektivitet. “Hidtil er mennesket kommet før systemerne”, sagde han, og føjede så til: “I fremtiden skal systemerne komme før mennesket”, hvorefter han var med til at udvikle videnskabeligt baserede systemer til eliminering af al den ineffektivitet, der fandtes rundt omkring i erhvervslivet. Det gik ikke stille af.

Disse systemer og redskaber blev til Scientific Management, som det nye blev kaldt. Videnskabelig virksomhedsledelse. Tids- og metodestudier, planlægningsteknikker, skemaer, kontrol- og registreringsystemer af mange slags, den funktions- og lagopdelte organisation og meget andet. Og ud af det kom der helt enorme produktivitetstigninger, primært i amerikansk og europæisk erhvervsliv op gennem 1900-tallet. 1900-tallet blev en periode præget af hidtil uhørt materiel vækst. Scientific Management, og senere Management Science, var meget væsentlige nøgler til denne udvikling. Systemer før mennesket og en enorm materiel produktion og vækst, eller sagt med andre ord: Standardisering, specialisering, mekanisering, automatisering, synkronisering. Kortsigtet økonomisk optimering.

Der er gået ét hundrede år siden dengang. En ufattelig udvikling har fundet sted i det, vi også har kaldt Oliens århundrede. Hvis vi i dag ser ud over dansk erhvervsliv og den offentlige sektor i Danmark, så vil vi alle

steder finde mange eksempler på science i ledelse. Teknikker, værktøjer, redskaber, systemer. Men vi vil derudover mere og mere se det samme, som Taylor så, nemlig ineffektivitet. Men det er en ny form for ineffektivitet. Systemerne er, som Taylor anbefalede det, over eller før mennesker. Men alle de aktiviteter og processer, som finder sted i virksomhederne, har ændret sig markant siden da. Ydelser, produkter og processer er ændret, og dermed er den kompleksitet, der karakteriserer virksomhederne, ændret og vokset voldsomt – ikke alene på grund af de tekniske processer, men på grund af den forøgede og ændrede rolle, som mennesker spiller i og for alle processerne.

Sagt med andre ord, er det bevægelsen fra industri- til videnvirksomheden, vi her taler om. Sagt i korthed betyder det, at vi i dag må vende F. W. Taylors sætning om – igen. I dag må vi igen sige: “Menneske før system”. Det kan let opfattes som en floskel, men det er nok her, vi skal søge én af hovedforklaringerne på den ny-ineffektivitet, som vi kan iagttage i Danmark (og i lande, der ligner Danmark). Symptomerne på dette er utallige. Vi er af mange forskellige og let forklarlige grunde tilbøjelige til at forsøge at forstå og løse de symptomer og problemer, der opstår, med præcis den tænkning, dvs. med de redskaber og værktøjer, der har skabt dem. Vi afbureaukratiserer med nye bureaukratiske tiltag; vi bureaukratiserer afbureaukratiseringen og lovgiver og giver regler for afbureaukratisering; vi skaber anerkendende ledelse gennem regler, systemer og obligatoriske kurser; vi håndterer stress gennem kortsigtede mekaniske tiltag og metoder; og inden vi får set os om, laver vi regler for frivillighed! Vi gør det, vi plejer – vi har ikke andet eller tør ikke andet. Med et andet ord: Vi downloader. Men, som Albert Einstein sagde:

“Without changing our patterns of thought we will not be able to solve the problems we created with our current patterns of thought”.

Det betyder: Hvis vi ikke forandrer vore tankemønstre, vil vi ikke være i stand til at løse de problemer, som vi har skabt med vore nuværende tanker. Det er det samme, som Einstein har formuleret med en anden sætning: “Et problem kan ikke beskrives og løses med den tænkning, der har skabt det”. Men det er, hvad vi gør – igen og igen, og det kommer vi

ingen vegne med. Tværtimod, så virker det ofte kontraproduktivt, dvs. stik imod hensigten.

Vor udfordring i dag er lige så stor som den udfordring, som samfundene stod over for på Taylors tid. Vi har en enorm udfordring. Vi kan ikke kopiere fra det erfaringsunivers, vi kommer fra, og som vi selvfølgelig bærer i os. Det er præcis det univers, vi er ved at gøre op med. Ikke, at vi ikke kan bruge viden, metoder og indsigter fra den industrielle periode i fremtiden – for det kan og skal vi selvfølgelig, men på nogle grundlæggende ledelsesmæssige og organisatoriske områder ser det ud til, at vi må foretage kvantespring, hvis vi vil finde veje til at forstå og eliminere den nye ineffektivitet. Det kræver nytænkning. Det kræver, at vi suspenderer noget af det gamle. Det kræver mod. Det kræver, at vi lytter, ikke så meget til fortiden (den skal vi respektere, forstå og have billeder af), men til nutiden og til, hvad vi godt kunne kalde den ankommende fremtid. Organisatorisk kunne det – i hvert fald i en overgangsperiode – godt indebære, at den klassiske pyramidale struktur bryder sammen, eller nedbrydes, og så at sige vendes på hovedet. Bl.a. ud fra den erkendelse, at fremtiden synes at byde på praksissituationer, der netop er karakteriseret ved, at flere og flere virksomheder og organisationer kun kan fungere sundt og ny-effektivt, såfremt alle medarbejdere skifter roller fra at være traditionelle medarbejdere til at være selvledende med-aktører i virksomheden med nye former for lederskab.

Den moderne virksomhed er på en helt anden og ny måde afhængig af sine mennesker, end den gamle industrivirksomhed var det. Selvfølgelig var den gamle industrivirksomhed afhængig af mennesker – mennesker som en produktionsfaktor, der i meget vid udstrækning arbejdede sammen med maskiner, ofte på maskinens præmisser. I dag er dette vendt om. Maskiner, teknik, IT og meget andet er nødvendigt, men det er mennesket først, det er samarbejde mellem mennesker, det er kreative og innovative mennesker, det er netværk, det er samarbejde, dialog meget mere, end det er maskiner og teknologi, som skaber produkter, ydelser, kvalitet og konkurrenceevne.

Fra lokal optimering til globalt ansvar

Op gennem 1900-tallet tog industri- og velfærdssamfundet en endelig, men skrøbelig form, og ved årtusindskiftet i 2000 var det klart, at der måtte ske væsentlige ændringer i den danske velfærdsmodel, bl.a. i lyset af globaliseringen. Grundlaget for industrisamfundet var ved at skrیده. I dag kan man nok sige, at industrisamfundet med dets kortsigtede økonomiske og materielle optimering og vækst og med en ekstrem ulige global fordeling af magt, indkomst og kapital ikke kan overleve. Om det synes mange at være enige. Det gamle paradigme indeholder enormt mange positive elementer, men priserne for disse positive sider er så høje, at de i sig selv udgør en række dræbende bremsemekanismer. Det fører til, at vi i dag må stille meget alvorlige spørgsmål ved den grundlæggende logik, som har været styrende for den industrielle udvikling. En ny verden kræver et nyt tankesæt. En del af dette nye er, at vi har behov for fortsat vækst, men en ny form for vækst, for at være i stand til at skabe værdige livsbetingelser for adskillige milliarder flere mennesker på kloden inden for de næste 40 år.

Men én ting er, at der er meget høje omkostninger for det eksterne miljø forbundet med det industrielle samfunds vækstfilosofi. Noget andet er, at der også ser ud til at være høje og stigende interne omkostninger i virksomhederne. Der er en høj ekstern og en høj intern ineffektivitet forbundet med den effektivitet, som vi jagter. Meget af det, vi gør, er karakteriseret ved gode intentioner, men det er kontraproduktivt. Den store, moderne offentlige og private organisation præsterer langt mindre, både driftsmæssigt og kreativt, end dens højeste potentialer. Der er en stor intern organisatorisk ineffektivitet, et internt ressourcspild samtidig med, at der er en stor ekstern miljøødelæggelse forbundet med produktionen i store, moderne organisationer. Den industrielle æra's cirkel er ved at være sluttet; vi er tilbage ved et udgangspunkt, hvor et nyt og meget stort ineffektivitetsproblem eksisterer – på samme måde, men meget mere kompliceret, end ved den industrielle periodes begyndelse tilbage i midten af 1800-tallet. Vi står ved en ny begyndelse. Den nye udfordring hedder bæredygtighed. Bæredygtig udvikling og vækst.

Ineffektivitet var industrisamfundets oprindelige udfordring og opgave. Og effektivitet fik vi. En meget, skulle det vise sig, dyr og kortsigtet effektivitet. En ny form for effektivitet er det bæredygtige samfunds udfordring. Bæredygtige virksomheder og samfund er det 21. århundredes største udfordring. Liv er hovedværdien i et bæredygtigt samfund. Liv skaber liv, og liv skaber betingelser for nyt liv. I det gamle industrisamfund var økonomi og penge hovedværdien; men når økonomi bliver hovedværdien, mister vi den langsigtede sociale og økologiske orienteringsevne. Alt for mange beslutninger og aktiviteter i industrisamfundet skader, ødelægger og destruerer liv. Det overordnede og ultimative formål med ledelse bliver at beskytte og udvikle liv på kloden. I det nye industrisamfund bliver hovedværdien: Respekt for liv. Også ud fra den benhårde og uafviselige kalkulation, at uden liv er der ingen forretninger. Man kan ikke have et fiskerierhverv uden fisk.

Ledelsesmæssigt har industrisamfundet udviklet sig meget beskedent. Hovedmodellerne og hovedredskaberne fra begyndelsen af 1900-tallet er intakte, om end forfinede. Industrisamfundet har udviklet sig inden for det samme økonomiske og organisatoriske grundparadigme, og det har i vid udstrækning handlet om kortsigtet optimering. Fremtidens samfund og virksomhed skal fungere efter andre retningslinjer og kriterier. Organisering, ledelse og samarbejde må antages at se meget anderledes ud om 50 år end i dag. Derfor bliver ledelses- og organisationsinnovation en stor udfordring, dvs. at være med til at udvikle de nye organiserings- og ledelsesformer, der skal bringe det nuværende og meget spæde viden- og innovationssamfund videre og ind i en ny og bæredygtig æra.

Kapitel

1

“Ledelse er den fællesnævner,
der skal binde alle de
intelligenser, kompetencer
og indsatsområder sammen,
som skal udgøre
Danmarks eksistensgrundlag.”

– Steen Hildebrandt



<http://libris/beeqt>

Mere fokus på ledelse

1.1 Vi skal leve af ledelse

Hvad skal Danmark leve af? Vi stiller spørgsmålet igen og igen – og med rette. For det er ingenlunde givet, hvad Danmark skal leve af, efterhånden som globaliseringen skrider frem og medvirker til, at stadig mere traditionel produktion flyttes fra Danmark til udlandet. Det går an at sige, at Danmark skal være et viden- og oplevelsessamfund, eller et højteknologisk innovations- og videnintensivt samfund, men hvad betyder det? Det går an at sige, at vi går fra at være et industri- til at være et innovationssamfund. Og videre til at blive et bæredygtigt samfund. Men hvad betyder det? Hvordan ser de virksomheder ud, som vi forestiller os skal udgøre dette innovationssamfund? Hvordan ser de ledere ud, der skal lede disse nye virksomheder? Hvordan ser den folkeskole ud, der skal være med til at uddanne de nye medarbejdere, og hvordan er de lederuddannelser opbygget, der skal medvirke til, at der er ledere med relevante og nye uddannelser?

Danmark skal leve af innovation, oplevelser, service, læring og uddannelse, pædagogik og kompetenceudvikling, kreativitet, kunst og kultur, design, leg, teater m.m. – og af stadig mere avanceret produktion. De nævnte ord og aktiviteter er delvist overlappende og ikke særligt præcise. Men, der er én ting, der er fælles, nemlig at alt dette forudsætter mennesker, menneskelig udfoldelse, kreativitet, udvikling, samarbejde mellem mennesker, der er forskellige med hensyn til uddannelse, kultur, køn, alder, seksualitet, religion, sprog, intelligensprofil og andet.

Det er ikke gennemsnitsmennesker med gennemsnitskompetencer og gennemsnitskarakterer, der her er behov for. Det er ikke gennemsnitsprodukter med gennemsnitskvalitet og lave gennemsnitsomkostninger, det drejer sig om. Det er ikke mennesker, som man kan planlægge for og styre, således at de deltager i en ensartet og effektiv masseproduktion af alle håndede produkter og ydelser, der er behov for. Det er den pædagogik, medarbejder- og ledelsestænkning, der karakteriserede og var forudsæt-

ningen for den industrielle succes i forrige århundrede. Men det er ikke traditionel industriel produktion, der skal være grundlaget for dansk velfærd i fremtiden. Hermed naturligvis ikke sagt, at der ikke i det fremtidige viden- og oplevelsessamfund vil være en række forholdsvis simple og enkle arbejdsopgaver inden for service, håndværk og produktion, og også disse aktiviteter kræver nytænkning og nyorganisering.

Skal det lykkes at få mennesker til at virke sammen sådan, at de på samme tid er kreative, innovative og effektive, og skal dette virkeliggøres på måder, der er interessante, på måder, der fører frem til interessante, genuine, originale og konkurrencedygtige ydelser, processer, projekter, produkter m.m., så forudsætter det en særlig kompetent, en særlig excellent ledelse. Det kræver ikke bare god ledelse, det kræver konkurrencedygtig ledelse set i forhold til de lande og regioner, som Danmark skal handle med, samarbejde og konkurrere med i disse sammenhænge. Det afgørende er at forstå, at Danmark skal til at tænke på og behandle mennesker på helt nye måder, med lige så stor alvor og seriøsitet, som vi i den industrielle periode tog os af maskiner, produktionsudstyr m.m. Det drejer sig ikke om at uddanne så mange som muligt til traditionelle såkaldt højere akademiske uddannelser, men om at respektere og udvikle mennesker som unikke væsener med unikke intelligenser og muligheder.

Hovedelementerne i den nye udvikling er mennesker og ledelse. På menneskesiden er den kæmpemæssige udfordring at drive den sociale og pædagogiske udvikling i en retning, der indebærer, at mange flere mennesker, end tilfældet er i dag, får lov til at udvikle sig langt ud i retning af deres særlige og specifikke kompetencer og intelligenser, dvs. en udvikling, der tager udgangspunkt i det enkelte individ, det enkelte barn, og forsøger at respektere, så langt som muligt, dette enkelte individs og barns egenart, særlige intelligensprofil, og udfolde dette til det yderste.

Det andet og afgørende element er ledelse, ledelse som den kompetence, kunstart og profession, der skal få alle disse intelligenser til at virke sammen, til at udfolde sig sammen, med den konsekvens, at der på stadig flere områder udvikles synergier, som det er umuligt at udvikle med mere primitive intelligens- og ledelsesopfattelser. Disse synergier er lig med de nye produkter, de nye videnformer, de nye oplevelser, de nye ydelser m.m., som Danmark skal sælge på de globale markeder. Ledelse er

den fællesnævner, der skal binde alle de intelligenser, kompetencer og indsatsområder sammen, som skal udgøre Danmarks eksistensgrundlag. I den forstand kan man sige, at vi skal leve, ikke af innovation, ikke af viden og kreativitet, men af ledelse, der er i stand til at skabe forudsætningerne, rammerne og de organisatoriske og teknologiske muligheder for innovation, kreativitet, videnskabelse, videndeling, videnudnyttelse, proces- og produktudvikling, netværkssamarbejde m.m. Det er en håbløs affære at diskutere, hvad der er vigtigst af de indsatser og fænomener, vi her diskuterer. Alligevel kalder jeg ledelse for fællesnævneren, for uanset om det er folkeskolen, universitetet, om det er innovation og samarbejde, om det er sundhed og livskvalitet, eller om det er eksport og marketing, så vil der ovenover som afgørende forudsætning være en ledelse og en ledelseskompetence.

På et møde udtalte én af de mest succesfulde og roste danske ledere i nyere tid: "Jeg har lært meget ledelse og meget om ledelse ved at undervise studerende og andre ledere i ledelse". Mange danske ledere er excellente undervisere. Disse ledere bliver nødt til at engagere sig betydeligt mere i lederuddannelse, end tilfældet har været hidtil, hvis Danmark skal tage et alvorligt skridt fremad med lederuddannelse. Og det er, hvad jeg foreslår, at Danmark skal. Og det er, hvad Danmark har behov for.

Danmark skal satse eksplicit og massivt på ledelse og lederskab i de kommende år, lederuddannelse, praksisnær ledelsesforskning, praksisnær formidling og udvikling vedrørende ledelse og lederskab. Det er min opfattelse, at dette kun kan lade sig gøre, såfremt dansk erhvervsliv i den bredest tænkelige forstand aktivt og intensivt involverer sig både i den planlæggende og den gennemførende del af disse tiltag. Heroverfor skal forskere, undervisere, formidlere og forfattere inden for ledelses- og relaterede områder involveres i opbygningen og driften af et dansk miljø for ledelse og lederskab på universitetsniveau og med både et nationalt og et internationalt perspektiv.

Der foregår i Danmark inden for mange områder lederuddannelse og ledelsesforskning. Købmandsskoler, akademier, universiteter og handelshøjskoler, konsulentvirksomheder, en række faglige organisationer og private virksomheder arbejder på disse områder. Dansk ledelse er derfor i udgangspunktet på et meget højt niveau, men et niveau, der nok endnu

peger meget bagud mod den industrielle ledelsessucces, som har været Danmarks realitet indtil nu. Men også inden for alle disse områder sker der en gradvis orientering mod det nye viden- og innovationssamfund. Alle disse miljøer for leder-/ledelsesforskning og uddannelse skal fortsat eksistere og udvikle sig. Men der skal noget mere til. Det er et intensivt samarbejde mellem disse mange forskellige miljøer på den ene side og erhvervslivet på den anden side. Det er afgørende for det nye, at en række danske virksomheder, private og offentlige, helhjertet og økonomisk går ind og bidrager og tager ejerskab af det nye.

1.2 Fra industri- til vidensamfund

Danmark udviklede sig igennem forrige århundrede til ét af verdens rigeste samfund. Industrisamfundet gav danskerne en høj materiel levestandard. Vejen var simpel og effektiv industriel ledelse. Industrisamfundet handler om gennemsnit. Vidensamfundet om det unikke. Industrisamfundet handler om snævre faglige og intellektuelle kompetencer. Vidensamfundet handler tillige om mange andre kompetencer. Industrisamfundet handler om en simpel arbejdsdeling. Vidensamfundet handler om en kompleks og kreativ arbejdsdeling. Industrisamfundet handler om administration, planlægning, styring, kontrol og en simpel økonomisk effektivitet. Og én bundlinje. Det handler vidensamfundet også om, men det handler tillige om visioner, værdier, følelser, historier, dialog, viden- og kompetenceforståelse, selvledelse, kreativitet og innovation, miljø- og social forståelse, om globalisering, digitalisering, individualisering, om flere bundlinjer, om et flerstrengt effektivitetsbegreb. Industrisamfundet handler om maskiner. Vidensamfundet handler om mennesker.

Det Danske Ledelsesbarometer er blevet til i denne transformationsproces. De første barometermålinger blev offentliggjort i 2000. En ny måling viser, at vi på flere områder kan se nogle fælles udviklingstræk i det danske ledelseslandskab. Det er f.eks. tydeligt, at hierarkiet lever, nogle steder meget tydeligt, andre steder stærkt modificeret, men et fælles træk er, at hierarkiet bliver suppleret med f.eks. selvledelse, decentralisering og team-arbejde. Der er ved at udvikle sig nye organisationsformer, som er præget af ord som virtuel, netværk, projekt og alliancer.

Der kan konstateres en stigende interesse for ledelse overalt i det danske samfund. Overalt er man optaget af ledelse, og det er man bl.a., fordi man mærker, at man ikke kan fortsætte, som man plejer. Det gamle industrisamfund med dets grundlæggende ideer om standardisering, mekanisering, automatisering og synkronisering er ved at blive transformeret til noget nyt. Og sådanne transformationsprocesser kræver ledelse. Ny og mere dansk ledelse. Nogle aktuelle udtalelser fra danske ledere til mig eksemplificerer denne øgede fokusering på og betydning af ledelse:

“Danmark skal leve af forandringsledelse”, siger adm. direktør.

“Dårlig ledelse ligger bag 95 pct. af alle vore tab”, siger bankdirektør.

“Ledelse er vores kernekompetence”, siger adm. direktør og virksomhedsejer.

“Danmark mangler en afhængighedserklæring”, siger en bestyrelsesformand.

Beslutningstempoet er blevet stærkt forøget. Ledere skal forholde sig til stadig flere og skiftende problemstillinger. Ledere beskæftiger sig med et flimmer af opgaver. Det er ligeledes tydeligt, at ledelse er et kollektivt fænomen, samtidig med at ledelse også er et personligt anliggende i den forstand, at ledelse i høj grad beror på lederens personlighed, troværdighed, ansvarlighed, samarbejdsevner, personlige integritet, holdninger og værdier, modenhed, selverkendelse, selvkontrol, sociale bevidsthed og evne til at håndtere sociale relationer. Ledere skal kunne samarbejde i ledergrupper, og ledere skal kunne balancere forskellige interesser og interessentgrupper. Lederes arbejdspress forøges i takt med disse og andre udviklingstræk. Det er tydeligt, at der sker en bevægelse væk fra ledelsesformer, der er karakteriseret ved ord som regler, direktiver, ordrer, instrukser og overvågning og over mod ledelsesopfattelser og -former, der er karakteriseret ved begreber som samarbejde, medindflydelse, dialog, coaching, holdninger, værdier og selvledelse. Vi kan sige, at karakteren af de opgaver, som lederen skal løse eller være involveret i, ændres fra at være mere simple og administrative opgaver og beslutninger med mindre usikkerhed, til at være stadig mere komplekse og risikofyldte opgaver.

Selv om mere end halvdelen af danske ledere deltager i en eller anden form for formel udviklingssamtale, så er det ikke de selv samme lederes oplevelse, at der foregår en systematisk evaluering af dem. Hverken af deres ledelsesmæssige resultater eller af deres personlige ledelsesmæssige adfærd. Ifølge barometermålingerne tilkendegiver tre ud af fire ledere, at der ikke foregår en systematisk lederevaluering. Skal der ikke råbes vagt i gevær over for en sådan – slaphed? For er det ikke udtryk for ubetinget dårlig ledelse, at alt for mange på denne måde blot lader stå til? Og er det ikke en erfaring, som mange danske ledere og potentielle ledere har: At de har været på et kursus, en uddannelse, måske oven i købet en meget dyr og lang uddannelse, men der er ikke rigtig nogen derhjemme i virksomheden, der interesserer sig for den og dem?

Tiden ser ud til at være ledernes største problem. Således mener to ud af tre ledere, at de ikke har tilstrækkelig tid til efteruddannelse. Men har de tid til at lade være? Alt i alt viser Barometret, at ledernes efteruddannelse i ledelse – efter ledernes eget udsagn – lader meget tilbage at ønske, men Barometret peger også på en række indsatsområder til forbedring af denne situation.

Hvad skal Danmark leve af i fremtiden? Spørgsmålet stilles af politikerne og mange andre. Skal Danmark udvikle sig til et vidensamfund – og så tilføjer vi undertiden det lidt fjollede – “i verdensklasse” i de næste årtier, hvad der ser ud til at være gode muligheder for, så kræver det først og fremmest en kæmpeindsats på ledelsesområdet. Vi taler om innovation, kreativitet, forskning, udvikling, uddannelse og meget andet. Og det er utvivlsomt, at et vidensamfund i verdensklasse kræver innovation, kræver opbygning af fremragende lærings- og udviklingsmiljøer, kræver muligvis helt nye uddannelsesformer inden for folkeskole, gymnasium og universitet. Men for at dette kan udvikles og realiseres, kræves der ledelse. Ikke en simpel og effektiv industriel ledelse, men en kompleks og mangefacetteret effektiv videnledelse. Vejen til et vidensamfund i verdensklasse er en bedre dansk ledelse på alle områder. Vi er gode til ledelse i Danmark. Men jeg påstår, at forbedringspotentialer er enormt, og at vejene ligger lige for.

1.3 En uacceptabel laden stå til

Artiklen *En stor skjult ineffektivitet*, der blev bragt i dagbladet Børsen den 5. januar 2007, blev kommenteret af et ægtepar, der havde været til et kvindeligt familiemedlems begravelse. De fortalte kvindens historie. Den var fra et dansk universitetshospital. Det var en hårrejsende, men formentlig ret simpel og almindelig historie, der burde have konsekvenser for de ansvarlige ledere på det pågældende hospital. Men der er ingen, der gøres ansvarlige. Oven på en række stærkt kritisable begivenheder ville man på hospitalet – som det sidste – flytte den pågældende kvinde til et andet hospital. Her skred familien ind og truede med at gå til pressen, hvis det skete – og så skete det ikke. Pressens magt er enorm. Kort tid efter døde patienten. Jeg skal spare læseren for detaljer i historien. Enhver læser af dette har inden for det sidste halve år med meget stor sandsynlighed hørt om eller erfaret en lignende historie i de allernærmeste omgivelser. Og det er just problemet.

Vi har et politi, som skrider ind, hvis borgerne forbryder sig mod loven. Kører man uden cykellygte, eller taler man i mobiltelefon i sin bil, så får man en – berettiget – bøde. Hvis en patient skulle finde på at stjæle noget fra hospitalet, så kommer politiet. Men slår hospitalet patienten ihjel, så sker der intet! Vi har ikke noget ledelsespoliti på samme måde, som vi har et færdselspoliti. Og det skal vi heller ikke have. Vi skal ikke have politi, flere regler og mere kontrol, men ansvarlige ledere. Nogen har og nogen må tage ansvar. Der er noget, der er acceptabelt; og der er noget, der er helt uacceptabelt.

Hvis man som leder har ansvaret for stærkt kritisable forhold på et plejehjem, for helt uacceptable forhold på en folkeskole, for drikfældige lærere på et gymnasium, eller for horrible patientforløb på et hospital, så sker der (ofte) intet. Intet overhovedet! Det er, som om der har sneget sig en helt ubegribelig hårdhed og råhed ind i mange ledelsessammenhænge, som simpelthen indebærer, at de ansatte, de pårørende, forældrene – og i det hele taget alle involverede – bare, som en selvfølge, accepterer, at “sådan noget” sker. Ingen påtaler noget. Ingen griber ind. Ingen stilles til ansvar. Ingen får gule eller røde kort. Der sker intet. Det er normalt i den forstand, at det sker, og “det er der ikke noget at gøre ved”. Så enkelt er

det ikke, men det er ikke til at tage fejl af, i hvilken retning vi bevæger os. (Den eneste undtagelse er de situationer, hvor netop presse, radio og tv tager enkeltsager op. Så sker der noget!).

Det er en uacceptabel laden stå til. Det er en uacceptabel slaphed. Uansvarlighed. Der vil selvfølgelig altid i sådanne sammenhænge også være såkaldt menige medarbejdere, der er ansvarlige. Sygeplejersker, læger, lærere, plejehjemsassistenter m.m., hvis det er offentlige virksomheder, eller andre medarbejderkategorier, hvis det er andre slags virksomheder.

Men det slutter ikke med medarbejderen. Medarbejderen har et ansvar, men "som mester, så hans svende". Der er altid – altid – en leder. Der er altid en leder bagved – ovenover. Det endelige ansvar er lederens – ledelsens. I et tilfælde som det refererede bør der være en leder, som gør noget, fordi der er sket noget, som ikke må ske. Der bør være en leder, som griber ind, og der bør være en leder, der gøres ansvarlig. Og ansvarlig vil i denne sammenhæng også indebære, at den pågældende bliver fjernet fra sin post, hvis den slags tilfælde gentages, eller hvis tilfældet er særlig alvorligt. Det må man definere i hvert enkelt tilfælde. Men vi kan ikke bare lade stå til og intet gøre.

Jeg argumenterer ikke for, at der skal indledes en systematisk klapjagt på danske ledere. Det skal der ikke. Og det skal der ikke allerede af den grund, at de fleste danske (offentlige og private) ledere er gode. Der er intet at udsætte på langt de fleste af dem. Tværtimod.

Men jeg kan se, at der foregår så grove overtrædelser af etiske, juridiske og faglige hensyn og regler, at det bør have umiddelbare konsekvenser. Og jeg kan også se, at der ofte ingen konsekvenser er. Jeg konstaterer, at der er ved at opstå en selvfølgelig omkring accept af det uacceptable. Vi er simpelthen blevet så afstumpede, at vi accepterer – langt ind i vor egen privatsfære – det uacceptable. Det kan være forældre til unge på et gymnasium, der år efter år fra de unge og andre véd, at der er alkoholiserede lærere på gymnasiet – som tier; det kan være pårørende til den kvindelige patient – som tier; forældre til børn i en folkeskole med massiv mobning eller en udygtig lærer – som tier. Kolleger, andre involverede – alle tier. Alle ser bort. Accepterer.

Og derved, og derigennem, accepteres, tolereres og sanktioneres det uacceptable. Der er mange aspekter i dette. Ét af dem hedder dårlig ledelse. Eller – om man vil – god ledelse. Eller – om man vil – kvalitet. Kvalitetsreform. For der skal reformer til, hvis der skal rettes op på dette. Ikke tekniske, systemmæssige eller økonomiske reformer. Ikke nye regler og normer. Jo, det skal der også til. Men der skal til at begynde med ledelsesreformer til. Fokus på ledelse og ledere. Den positive version hedder: God ledelse. Hvad er god ledelse – på gymnasiet, folkeskolen og hospitalet? Den negative version hedder: Dårlig ledelse. Hvad er dårlig ledelse, og hvad gør vi ved den dårlige ledelse?

Vi bliver nødt til at se dette i øjnene og gøre noget ved det. Vi kan iværksætte nok så mange kvalitetsreformer og -programmer, gennemføre nok så mange lean-projekter, nok så mange strukturændringer. Hvis der ikke er dygtige og ansvarlige ledere, så hjælper det ikke en pind. Vi skal have fokus på god ledelse, og vi skal have sat en stopper for den accept af det uacceptable, der er ved at blive almindelig, fordi vi lukker øjnene for det uacceptable.

1.4 Ledelsesreform

Uanset hvorledes man ser på VK-regeringens kvalitetsreform fra 2007 – således som offentligheden fik indblik i den – må man konstatere, at ledelse er en nøgelfaktor, når det kommer til realiseringen af de mål og ønsker, som planen er udtryk for. Kvalitetssikring, kvalitetsmål, motivation, medarbejderinvolvering, kompetenceudvikling, udvikling af standarder og kontrakter, effektivisering og ændrede prioriteringer – overalt handler det om ledelse – og dernæst om en række faglige, tekniske og mere værktøjsagtige spørgsmål. Men først og sidst: Ledelse. Og det betyder: Bedre ledelse.

Skolen, hospitalet, domstolene, universitetet, kommunen, gymnasiet, børnehaven, plejehjemmet – alle steder er der enorme summer i spil, store pengebeløb, store mængder af ydelser af mange slags, mange mennesker som beboere, elever, studerende, patienter – og som ansatte. Det egentlige i hele det offentlige systems berettigelse foregår her i form af det, vi med et forslidt udtryk kalder det offentliges kerneydelser og kerne-

processer – pleje, undervisning, omsorg m.m. Det er det, det hele handler om. Det er de formål, vi opkræver skatter til at dække og uddanner tusinder af mennesker til at tage vare på. Kerneaktiviteter, -processer og -ydelser i det kæmpemæssige offentlige servicesystem. At få det til at fungere efter hensigten er det, som ledelse handler om – og hensigten bestemmes af det til enhver tid eksisterende politiske flertal.

Efter alt, hvad vi véd fra erfaring, intuition og forskning, så spiller ledelse en meget stor rolle for, i hvilket omfang og på hvilke måder man kan få den enkelte institution og det samlede servicesystem til at fungere. Vi kommer ikke langt ved blot at sige: Bedre ledelse. Vi bliver nødt til at være mere præcise. For hvad vil 'bedre ledelse' sige? Det kan vi sige en hel del generelt om, ligesom vi kan sige en del om, hvad det modsatte, dårlig ledelse, er. Men vi kan ikke sætte ledelse på formel. Vi kan ikke formulere os præcist og generelt med hensyn til, hvad god ledelse er. Men vi kommer efter min vurdering ikke langt nok med udnyttelsen af ressourcerne i den offentlige sektor og med en national ledelsesudvikling og lederuddannelse, medmindre vi overalt begynder at sætte mere præcise ord på ledelse.

Vi har en mængde lederuddannelser, diplom- og masteruddannelser, fag- og virksomhedsspecifikke uddannelser, branche- og fagforeningsorienterede uddannelser og meget andet, og det er godt, men ofte er det ikke godt nok. Vi mangler at få sat ord på ledelse på den enkelte arbejdsplads. Der tales ikke om ledelse på ret mange arbejdspladser og i ret mange institutioner. Ledelse er fortsat mange steder noget, som man bare gør. Nogen i institutionen uddannes, nogle går på kurser, har erfaringer og uddannelser, men ud over det, tales der ikke eksplicit om ledelse. Ledelse praktiseres – ofte ret ubevidst. Det kan være godt, og det kan være skidt. Og mange steder er det middelmådigt, og det, der kommer ud af det af kvalitet og effektivitet – er middelmådigt.

Da en sådan italesættelse og dermed bevidstgørelse helt tydeligt ikke kommer af sig selv, må nogen tage et initiativ, medmindre vi blot vælger at lade stå til og lade ledelseskvaliteten i det offentlige udvikle sig, som den så at sige selv vil. Min opfattelse er, at nogen bør skubbe på for at forbedre ledelseskvaliteten i hele det offentlige serviceapparat lige fra børne-

haver og vuggestuer over alle håndte former for uddannelse, undervisning m.m. og til plejehjem, hospitaler m.m.

Nøgleordet er ledelsesbevidsthed, og en øget ledelsesbevidsthed fremmes gennem ord. Ord om ledelse. Ord på ledelse. Én måde at gøre dette på går ud på at formulere anbefalinger, konkrete og præcise sætninger om, hvad god ledelse i den helt konkrete situation er. F.eks. hvad er god ledelse på et konkret hospital i en konkret region? Det forudsætter, at hospitalsledelsen tager et initiativ til at tale om ledelse på det konkrete hospital. For at fremme det, og for at effektivisere det, så kan regionen eller flere regioner i fællesskab formulere et sæt anbefalinger for god ledelse af hospitaler, og disse anbefalinger kan det enkelte hospital dernæst tage op til drøftelse og forholde sig til og ud af det formulere, hvad der er god og bevidst ledelse på det pågældende hospital. Når man så dernæst skal lede, uddanne ledere og ansætte ledere det pågældende sted, så har man noget konkret og synligt at arbejde ud fra.

Dette er sket f.eks. inden for folkeskoleområdet. Skoleledernes Fællesrepræsentation har taget et initiativ til at udarbejde, hvad de kalder: Kodeks for god skoleledelse. Og i præsentationen af dette kodeks tales der om, at det er til eftertanke og ikke til efterretning. Dette er afgørende vigtigt. Man skal ikke lave regler og forskrifter for ledelse. Man skal lave anbefalinger, som den enkelte skole og leder dernæst kan forholde sig til, eller rettere: bør forholde sig til, for man skal ikke kunne melde hus forbi her. Det bør være en pligt at tage stilling til ledelse, hvis man vil være leder, og det er ikke et urimeligt krav, at denne stillingtagen sker eksplicit.

Jeg taler ikke om regler, men om anbefalinger. Jeg vil ikke tage noget fra lederne. Jeg vil give lederne noget. Og jeg vil stille krav til dem om at tage stilling til og formulere sig om det, der er deres hovedansvar og hovedaktivitet, nemlig ledelse. Efter min opfattelse bør dette være en del af (enhver) regerings kvalitetsreformer, hvis man som regering ønsker, at der skal komme egentlige ændringer ud af de mange ord og erklæringer.

1.5 Ledelsesmæssigt omsorgssvigt

Velfærd, arbejdskraft, konkurrenceevne og offentlige institutioner er hovedemner i den politiske debat. Når man lytter til politikerne og mærker