

Nye ledelsesveje i den offentlige velfærd – et spørgsmål om tillid

5 indlæg om offentlig ledelse –
Dokumentation fra seminar
onsdag 2. november 2011, kl. 13.30-17.00
Borups Højskole



Seminaret er afholdt af Konsortiet, bestående af FOA, CBS, KL og UCC, og finansieret af CBS; Department of Business and Politics og Institut for Ledelse, Politik og Filosofi og FOA samt af forlaget Gyldendal.

FOA – Fag og Arbejde er Danmarks tredjestørste fagforbund med omkring 200.000 medlemmer – primært i den offentlige sektor.

Copenhagen Business School (CBS) er med sine 18.000 studerende og 1.500 udvekslingsstuderende samt 1200 fastansatte forskere og administrative medarbejdere en af de tre største Business Schools i Europa.

Kommunernes Landsforening (KL) er interesse- og medlemsorganisation for de 98 kommuner i Danmark. KL varetager kommunernes fælles interesser og bistår de enkelte kommuner med rådgivning, serviceydelser og information.

University College Capital (UCC) er en af otte professionshøjskoler i Danmark. UCC er rammen om en mangfoldighed af videnskabende miljøer, der udbyder og udvikler uddannelser med mennesket i centrum.

Redaktion: Rasmus Onslev Kremmer, KL

Tekstbehandling: Anne Hollbaum, FOA

Layout: GraFOA Maja Honoré

Tryk: FOAs Trykkeri og Pjec1heden, maj 2012

Indhold

Indhold	3
Program og oplægsholdere	4
Indledning – Nye ledelsesveje i den offentlige velfærd	5
Er tillid den nye vej i den offentlige sektor?	6
■ Formand <i>Dennis Kristensen</i> , FOA	
Fremtidens ledelse af velfærd	8
■ Borgmester <i>Michael Ziegler</i> , KL	
Regeringens bud på udvikling af offentlig ledelse	10
■ Økonomi- og indenrigsminister <i>Margrethe Vestager</i> , (R)	
Om velfærd – det godes politik	12
■ Professor <i>Ole Fogh Kirkeby</i> , CBS, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.	
Konkurrencestaten og velfærden	14
■ Professor <i>Ove K. Pedersen</i> , CBS, Department of Business and Politics	

Program og oplægsholdere

- 13.30–13.40 **Velkomst**
■ Introduktion og indledende bemærkninger fra ordstyrer *Kristian Madsen*, lederskribent Politiken
- 13.40–13.50 **Er tillid den nye vej i den offentlige sektor?**
■ Formand *Dennis Kristensen*, FOA
- 13.50–14.00 **Fremtidens ledelse af velfærd**
■ Borgmester *Michael Ziegler*, KL
- 14.00–14.15 **Regeringens bud på udvikling af offentlig ledelse**
■ Økonomi- og Indenrigsminister *Margrethe Vestager*
- 14.15–14.35 **Om velfærd – Det godes politik**
■ Professor *Ole Fogh Kirkeby*, CBS Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
- 14.35–14.55 **Konkurrencestaten & velfærden**
■ Professor *Ove K. Pedersen*, CBS Department of Business Politics
- 15.00–15.15 **Pause**
Kaffe og hjemmebagt kage
- 15.15–16.15 **Paneldebat**
■ Repræsentanter fra Folketingets partier, *Dennis Kristensen*, FOA, *Michael Ziegler*, KL, *Ove K. Pedersen*, CBS, *Ole Fogh Kirkeby*, CBS
- Spørgsmål:
1. Hvad er den største udfordring for udviklingen af offentlig ledelse her og nu?
 2. Hvordan kan du og dit bagland (parti, Folketing, interesseorganisation) bidrage til at forny og forbedre offentlig ledelse?
 3. Hvordan kunne du tænke dig, at de andre paneldeltagere og deres bagland bidrager til at forny og forbedre offentlig ledelse?
- 16.15–16.30 **Opsamling og perspektivering**
Forbundssekretær *Jakob Bang*, FOA

Lederskribent Kristian Madsen, Politiken, faciliterede seminaret og paneldebatten

Bidragene i denne pjece er resuméer af de fremførte taler ved seminaret; *Nye ledelsesveje i den offentlige velfærd – et spørgsmål om tillid*, afholdt 2. november 2011.

Paneldebatten samt opsamling ved Jakob Bang er ikke gengivet i denne pjece.

Indledning

Nye ledelsesveje i den offentlige velfærd

Regeringen lagde i regeringsgrundlaget op til en reform af den offentlige sektor med fokus på tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering. Det er der også behov for, hvis vi skal løse de udfordringer, som den offentlige sektor står overfor.

Derfor inviterede Konsortiet, bestående af FOA, CBS, KL og UCC, til seminar d. 2. november 2011, hvor velfærdsledelse stod øverst på dagsordenen.

Velfærdsledelse er ledelse med fokus på kerneydelsen. Det er ledelse af medarbejdere, der skaber velfærd til borgerne. Det er ledelse i den offentlige sektor, og ledelse i den offentlige sektor er noget særligt.

Ledelse er ikke svaret på alle problemer, men god ledelse har afgørende betydning. Ledere, der viser medarbejderne tillid, får medarbejdere, der er effektive, motiverede, ansvarlige og produktive. Medarbejdere, der vises tillid, gør et "godt stykke arbejde". Velfærdsledelse handler overordnet set om at vise ledere og medarbejdere tillid og om at skabe rammebetingelser, så de kan gøre "et godt stykke arbejde".

Velfærdsledelse indebærer større ledelsesrum til den enkelte leder – frihed til at sætte både ledere og medarbejders faglighed, ansvarlighed og kreativitet i spil. Det er den bedste og billigste vej til både effektivitet og tilfredshed.

Der er en direkte sammenhæng mellem god ledelse, tilfredse medarbejdere og tilfredse brugere. Har man tillid til medarbejderne, reduceres behovet for styring, dokumentation og kontrol. Det vil lette dagligdagen for mange medarbejdere, der føler, at styringen og dokumentationen har taget overhånd.

I det følgende kan du læse uddrag fra økonomi- og indenrigsminister Margrethe Vestager (R), FOA's formand Dennis Kristensen, borgmester og udvalgsformand i KL Michael Ziegler, professor Ole Fogh Kirkeby (CBS) og professor Ove K. Pedersens (CBS) taler på dagen.

Er tillid den nye vej i den offentlige sektor?

Formand Dennis Kristensen, FOoA

Den offentlige sektor har alt for længe været præget af mistillid, detaljestyling og dokumentation, og vi bruger for meget tid og for mange kræfter på papirarbejde og registrering. Nu er New Public Management-æraen imidlertid forbi, og det er tid til, at vi skifter til en anden måde at tænke på.

Medarbejderne kan selv tænke og træffe de fornødne dispositioner. Derfor vil jeg rose regeringsgrundlaget for at tage fat på problemstillingen med formuleringen om en reform i forhold til tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering. Det er rigtig godt tænkt.

Vi har et kæmpe potentiale, hvis vi sætter medarbejderne og lederne fri til at koncentrere sig om det, det hele handler om – kerneopgaven og effekten af indsatsen. Vi skal koncentrere os om mødet mellem borgeren og fagpersonen, og vi skal bruge de kompetencer, uddannelser, erfaringer og viden, som både ledere og medarbejdere har.

Vores medlemmer er i den offentlige sektor, fordi de gerne vil arbejde med mennesker, og det er i virkeligheden værdien af det engagement, som vi får alt for lidt ud af. Vi kan få meget mere ud af ressourcerne, hvis vi giver dem mulighed for at udføre deres arbejde på en fornuftig facon, hvor de får den tillid, at de rent faktisk er fornuftigt tænkende mennesker.

Derfor skal vi have skabt bedre rammer for mødet mellem borgeren og fagpersonen. Det gør vi ved, at der både er den fornødne tid og handlerum til arbejdet, så man kan træffe fagligt fornuftige beslutninger i den enkelte situation. Det betyder, at vi skal have ledere, som er i stand til at lede mennesker, der tænker selvstændigt, og som er i stand til at træffe beslutninger. Vi skal have fagligheden i centrum og tilliden tilbage til de offentligt ansatte.

FOAs medlemmer vil faktisk gerne lave et rigtig godt stykke arbejde, men vi mener ikke, at arbejdets kvalitet kan defineres ud fra målinger om, hvor mange penge der er brugt. Hvis vi får mulighed for i virkeligheden at gøre det, vi er bedst til – nemlig at bruge vores faglighed – så får vi mere velfærd ud af det.

Derfor skal vi have et paradigmeskift i den forstand, at vi skal skifte den måde, der har været tænkt ledelse på hidtil. Nu skal det handle om, at medarbejderne faktisk er i stand til at tænke, selv foretage skøn og træffe beslutninger på egen hånd.

Lad os være modige, og lad os tænke stort. Lad os tænke i et stærkt samspil mellem praksis, forskning og uddannelse. Lad os "frisætte" fagligheden gennem tillid og velfærdsledelse, og lad os have fokus på effekten af de "betroede midler" i den offentlige sektor. I samarbejdet mellem forskningen, uddannelsessystemet og praksis bør etableres en form for kraftcenter, som kan være drivkraften i det nødvendige paradigmeskifte. Der kan arbejdes med forsøgskommuner, hvor der udvikles, afprøves og demonstreres nye rammer for styring og ledelse af velfærden.

Vi siger ikke, at vi har svaret på, hvad der er det rigtige at gøre i denne situation, men vi mener faktisk, at FOAs medlemmer og alle andre offentligt ansatte repræsenterer en fantastisk værdi med deres praksisnære erfaring. Hvis det kombineres med det, uddannelsesinstitutioner og forskningsverdenen kan, så kan vi nå rigtig langt.

Fremtidens ledelse af velfærd

Borgmester Michael Ziegler, KL

Når vi taler om velfærdsledelse, spiller vi på kommunernes hjemmebane. Vi har vist, at vi i kommunerne tager ansvar for hårde beslutninger i en krisetid, og vi tager fornuftige beslutninger, som virker i praksis. Det kræver politisk og professionel ledelse på såvel rådhuset som ude i alle vores institutioner.

Kommunerne og KL arbejder med velfærdsledelse som modsætning til det, man kan kalde velfærdsadministration. Velfærdsledelse er den bedste og billigste vej til effektiviseringer, og kommunerne er det kraftfelt, hvor vi dagligt skal ændre den offentlige sektor. Velfærdsledelse indebærer klarere forventninger til den enkelte leder og en præcis dialog på arbejdspladsen om, hvad opgaven er. Vi skal ikke ned i detaljer om, hvordan den skal udføres, for både ledere og medarbejdere besidder potentiale og kreativitet, og det skal blomstre til gavn for borgerne.

Vi er dybest set enige med FOA om den offentlige sektors hovedudfordringer i form af økonomisk ubalance, for lidt effektivitet i tænkningen, enkeltsagstyranni, bureaukrati og pres fra borgere og medier. Og jeg tror faktisk også, at vi er enige om, at vi har et uforløst potentiale, som kan forløses gennem god ledelse.

Det handler ikke om regler eller penge, men om at vi tager ansvar for udviklingen af det offentlige med klart formulerede standarder for vores arbejde og effektivitet. Vi har ikke råd til flere hænder og mere i løn. Vi skal i stedet satse på vores dygtige medarbejdere og ledere ved at udvikle deres kompetencer og skabe attraktive arbejdspladser, som viser resultater. Vores ledere skal have plads til at tage et ansvar for at omstille velfærdsydelse.

Der er behov for, at vi i KL og de faglige organisationer som centrale regeldannere viser tillid til vores ledere og medarbejdere. Vi må have tiltro til, at vi har indsigtsfulde og kompetente ledere og medarbejdere, som lokalt kan finde den rigtige vej på de områder, hvor der er behov for at formulere mål.

Ledelse er nøglen til nye standarder, kvalitet, innovation og effektivitet. Det er nøglen til at udnytte muligheder i tværgående samarbejder i den kommunale koncern. Klare og udtalte forventninger giver mulighed for at tage en bedre dialog på arbejdspladserne om målene for opgaven.

De kommunale ledere er i høj grad der, hvor vi kan gøre en forskel. Vi skal satse på at gøre vores medarbejdere og ledere endnu bedre. Vi skal stille krav til deres evner og faglighed og give dem frihed til at agere fornuftigt og ansvarsfuldt inden for de rammer, vi sætter. Og vi er i gang. Alle kommuner arbejder dagligt på at gøre op med unødvendige regler og begrænsninger, og over 10.000 kommunale ledere gennemfører i disse år en lederuddannelse på diplomniveau.

Velfærdsledelse bygger netop på, at rammerne holder. Det vil sige, at der er styr på økonomi, kvalitet og jura. Og selvfølgelig kan vi gøre det lidt bedre hver dag. Det sker ikke af sig selv. Det skal ledes igennem. Men jeg har tillid til, at vi i kommunerne har ledelseskraften til at gøre dette.

Derfor glæder jeg mig til tillidsreformen, og vi vil holde regeringen op på, at løsningen ikke er regler, men ledelse. Indtil det bliver modbevist, har vi tillid til, at regeringen også lægger afgørende vægt på lokal prioritering, tillid til at tænke selv og tillid til, at vores medarbejdere og ledere faktisk kan løfte opgaven. Vi ved godt, at vi til gengæld har en opgave med at blive ved med at udvikle den kommunale ledelseskraft.

Regeringens bud på udvikling af offentlig ledelse

Økonomi- og Indenrigsminister Margrethe Vestager, (R)

I det danske samfund lægger vi vægt på omsorg for børnene, udviklende omgivelser, lærende miljøer på skolerne og tryghed for sårbare og udsatte mennesker. Og det er alt sammen noget, der kommer af, at dygtige og engagerede medarbejdere har gode ledere og gør en indsats. Derfor er god ledelse også forudsætningen for god velfærd.

Jeg møder rigtig mange offentlige ledere, der har en ambition om at udøve endnu bedre lederskab i deres dagligdag. Lederskab, hvor de træder i karakter, går foran og viser vejen. De ønsker et ledelsesrum, som både er veldefineret økonomisk og udfordrende med plads til at udøve ledelse.

Der er en grund til, at man har valgt at være leder. I det offentlige er en af de mest afgørende grunde, at man vil gøre et indtryk og sætte et aftryk, der hvor man har sit arbejdsliv. Det er noget, som kan udvikles videre, og i regeringen er vi meget optaget af, hvordan vi kan skabe rammerne for, at de ambitioner kan blive gjort til virkelighed.

I den del af regeringsgrundlaget, der handler om at gøre den offentlige sektor moderne, baserer vi os på nogle nøglebegreber – tillid, afbureaukratisering, ledelse og faglighed – og det er det, vi skal arbejde videre med. Vi står i en helt anden økonomisk situation end for få år siden, og det bliver vi nødt til at forholde os til. Det betyder også, at vi skal gennemføre reformer, som giver rum til at lave den offentlige sektor, som vi gerne vil have.

Man har tidligere prøvet med kontrol, og noget tyder på, at det ikke virker. Regeringen vil noget andet – nemlig tillid og ledelse. Men uanset hvor meget der bliver tænkt inde på mit kontor, så giver det ikke bedre undervisning eller bedre omsorg. Det bliver i stedet skabt i relationen mellem medarbejder og borger. Det er medarbejdernes faglighed og engagement, der gør forskellen for de mennesker, der har brug for dem. Som leder skal man derfor både værne om, fastholde og fremme det faglige og menneskelige engagement. Det forudsætter en tillid til, at de allerfleste kan og vil det, de gør. Ikke blind tillid, men seende tillid, der også har blik for, hvor og hvordan tingene kan gøres bedre.

Dokumentation og evaluering spiller også en vigtig rolle i godt lederskab. Der skal dog være en balance. Dokumentation og evaluering skal være input til den faglige refleksion, som man bruger til at bringe sin opgaveløsning videre, og ikke unødigt snærende bånd for medarbejdere og ledere.

Regeringen vil gøre vores del til at øge rummet til ledelse og faglighed. Vi begynder med frikommunerne. Vi giver dem lidt friere rammer, fordi der sidder nogle folk, som gerne vil, og som har den fornødne erfaring og viden til at udvikle nye idéer til hvordan.

Vi skal ændre vores syn på, hvad ledelsesopgaven egentlig er. Det er en af grundene til, at Forum for Offentlig Topledeste og diskussionerne om velfærdsledelse i den grad er på sin plads. Det er i diskussionerne om, hvordan man konkret ændrer og folder sin ledelsesopgave ud på en anden måde, at man skaber revolution i sit eget hoved og dermed medvirker til, at vi skaber en ægte reform. Vi vil gerne reformere den offentlige sektor, men det skal ske i samspil med kommuner og regioner. Vi skal have færre regler og mere tillid til de ansattes faglighed og engagement.

Om velfærd – det godes politik

Professor Ole Fogh Kirkeby, CBS, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi.

Vi står midt i en alvorlig krise, og det sætter velfærdssamfundet på en prøve. Vi har tidligere accepteret uligheder og eksklusion ved hjælp af kompensation via vækst, men måske er det på tide, at vi begynder at tænke helt anderledes. Måske er det på tide med en ny begyndelse.

Er det ikke på tide, at vi begynder at skabe et samfund uden eksklusion? Uden eksklusion af de handicappede, uden eksklusion af de gamle, som ikke er formuende, uden eksklusion af unge og eksklusion af de arbejdsløse.

Tænk, hvis vi skabte et samfund, som var baseret på det Cicero i sin tid kaldte generøsitet, generositas. Det er en fantastisk gestus, og i virkeligheden er det den gestus, der skaber tillid. I det øjeblik, man viser en generøs gestus, så bryder man den 'bytte, bytte købmand' logik, som tilliden normalt er baseret på. Den taktiske strategiske beregning; 'kan jeg nu tillade mig at give en sådan person tillid?', og 'så kræver det tid'.

Vi skal i virkeligheden stille os selv spørgsmålet, hvordan tænker vi om? Jeg synes, vi skal gøre det ved at gå tilbage. Vi skal decentralisere og give magten til de mindre enheder, for det er aldrig blevet bevist, at store enheder er mere effektive. Det er tværtimod blevet bevist, at store enheder ikke er effektive, ligesom det er bevist, at udlicitering ikke kan betale sig. Vi skal give magten tilbage til dem, der faktisk er i stand til at forvalte den, og det er forvaltninger og dem, der er ansat i det offentlige. Det er dem, der har fagligheden. Vi skal genfinde tilliden til fagligheden.

I dag skrives der på ledelse. Men der skrives ikke nødvendigvis på hierarkisk ledelse. Der efterlyses en anden form for ledelse – en ledelse der ved, hvad den gør. Og det er ikke spor svært, for man kan bare fokusere på de værdier, som man lever ud fra. De værdier, som er demokratiske og kristne, og som vi ikke kan løbe fra. Vi har haft verdens bedste velfærdssamfund, og nu er det langsomt og stiltfærdigt ved at blive afviklet.

Vi er formentlig det sted i verden, hvor folk kan mest i den offentlige sektor. Vi skal give samfundsudviklingens positivitet og håb tilbage til de regionale områder. Vi må ikke have udkanter. Vi skal forære uddannelsessystemer, hospitaler osv. til udkantområderne. Vi skal genskabe små centrummer, som man engang beskrev det i en fantastisk bog, der hedder "Oprør fra midten". Vi skal have decentralisering uden bureaukratisering.

Vi ved fra amerikanske og endda også danske virksomheder, at de steder, hvor man leder mindst og giver medarbejderne mest frihed, der yder de langt det bedste. Hvorfor kan vi ikke også gøre det i det offentlige? Der er ikke særlig stor forskel på at innovere eller skabe nye produkter og det at tage sig af andre mennesker. Det er begge opgaver, der kræver omsorg, etisk fantasi, begivenhedssans, og det handler om at agere sammen med andre mennesker. Det gør man bedst, når man ikke er under opsyn. Dem, der ikke fortjener tillid, vil altid være der. Det kan vi ikke gøre noget ved. Så hvorfor ikke prøve at forestille sig et nyt samfund, som i langt højere grad er baseret på generøsitet.

Det kræver, at vi starter på en frisk. Men hvad skal der ske, før vi kan starte på en frisk? Skal vi stå med bukserne nede om benene? Jeg kunne godt være bange for det, men jeg håber det ikke.

Konkurrencestaten og velfærden

Professor Ove K. Pedersen, CBS, Department of Business and Politics

Jeg er ikke i tvivl om, at det her er begyndelsen på noget andet, end det vi har set de sidste 15 år. Men det centrale er, at det er en fortsættelse. Det vil sige, at vi har en fortsættelse af det, vi kender, samtidig med at der er et stemningsskifte eller et positionsskifte. Denne kombination af ændring og stabilitet er vigtig.

I min bog 'Konkurrencestaten' pointerer jeg, at vores velfærdsstat er blevet reformeret med stor succes. Vi har verdens relativt største velfærdsstat, og vi har også verdens relativt mest effektive velfærdsstat. Selv om der er kommet større ulighed, er Danmark i dag et mere lige samfund end andre samfund, fordi vi har fastholdt vores velfærdsydelse og velfærdsgoder.

Det er vigtigt at understrege, at vi ikke står med en katastrofe. Derimod står vi med en succes. Men det er også vigtigt at understrege, at der er nye forudsætninger for at fastholde en velfærdsstat. For eksempel er den økonomiske situation usikker, så der er ikke meget frihedsrum til at træffe beslutninger.

På den måde kan man argumentere for, at den danske velfærdsstat i dag er udsat for betingelser, som den aldrig tidligere har været udsat for. Derfor er der behov for at foretage ændringer, som er nyskabende.

Hvad er så det nyskabende i det, vi hører i dag? For det første er det den understregning, at vi har gode velfærdsmedarbejdere. Hvis vi er verdens relativt mest effektive velfærdsstat, så er det fordi, vi har verdens relativt dygtigste velfærdsmedarbejdere og ledere. Det skal være udgangspunktet. Vi må ikke lade forventningspresset og de eksterne omgivelser ændre det faktum, at vi har en god velfærdsstat med gode medarbejdere og har gode ledere.

Hovedpointen er, at vi har nogle erfaringer fra 1950'erne til 1980'erne om faglig autonomi. Det var dem, der udløste en kontrolbølge. Nu ved vi, at kontrol har utilsigtede og uønskede konsekvenser. Derfor går vi til et nyt mix af kontrol og autonomi. Men hvordan kombinerer vi disse to ting? Jeg tror, at mikset mellem tillid og styring vil slå igennem på en helt anden måde, end vi tidligere har set, for det er ikke tilstrækkeligt at sige, at vi sætter ledelse i centrum.

Det, vi sætter i centrum, er noget mere og noget anderledes. Det er behovet for en flerårig planlægning af den økonomiske udvikling af den offentlige sektor. Vi vil se, at regeringen og Folketinget laver flerårige budgetter for kommunerne og inden for disse budgetrammer muliggør en frisættelse af kommunerne til at træffe deres egne prioriteringer.

Det kan godt være, at vi synes, at det er godt at lægge vægt på ledelse, men det gør altså, at ledelse bliver en større udfordring end nogen sinde tidligere, og at vi lægger pres på lederen om at gennemføre noget, som vi tidligere har overladt til politikerne. Derfor er spørgsmålet om ledere og ledelse det helt centrale.

Hvis vi skal have tillid i forholdet mellem ledere og medarbejdere, skal vi have mere samarbejde og mere dialog. Hvis denne dialog skal være seriøs, indebærer det, at de faglige organisationer og deres tillidsmænd påtager sig den opgave at være med til at gennemføre ledelse af velfærdsinstitutioner. Det vil sige, at de påtager sig at reformere arbejdspladsen, før de kæmper for deres medlemmer og deres interesser.



Stauings Plads 1-3
1790 København V

Tlf: 46 97 26 26
www.foa.dk