



- Etf's TR Konference
- 4. november 2014
  
- **Udviklingstendenser i den offentlige sektor**
- Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig organisation og ledelse ved Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet

# Tankegang og pointer

- Reformerne rammesætter moderniseringen af den offentlige sektor og jeres, TR'ernes rolle
- Reformtænkningen presser og stresser ledere og medarbejdere – den er mistillidsbaseret og drejer sig om mere for mindre (kald en spade en spade!)
- Jeres dobbeltrolle er afgørende for, at det lykkes at gennemføre reformerne på en ordentlig måde
- Reformtænkning lægger på en paradoksal måde op til, at vi i samarbejde med borgerne nytænker den offentlige velfærdsproduktion, og det kan ikke ske uden der er tillidsbaserede relationer hele vejen rundt
- Det har vi til gengæld de bedste forudsætninger for i verden

# Mange reformer - én reformtænkning

- Strukturreform, kvalitetsreform, 2020 planen, produktivitetskommissionens rapport
- og tillidsreformen (der ikke kom)
- Peger alle i samme retning
- Produktivitet, effektivitet og innovation
- Kontrol, dokumentation, evaluering - mistillid
- Dette presser ledere og medarbejdere til det yderste
- Det samme gør forestillinger om selvledelse
- Konsekvensen er, at der nemt opstår demotivation og stress

# Den såkaldte tillidsreform som eksempel

- **De syv principper er i kort form**
- Styring i den offentlige sektor skal fokusere på mål og resultater, frem for regler og procedurer.
- Dialog, åbenhed og klare mål skal være udgangspunkt for opgaveløsningen.
- Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar.
- Udvikling og fagligt handlerum skal bygge på velbegrundet dokumentation.
- Opgaveløsningen skal baseres på viden om hvad der virker.
- Ledelse og engagement skal fremme innovation.
- Offentlig service skal inddrage borgernes ressourcer.

# TR'ernes rolle – spil dine kort med omhu

- Gennem mange år er rollen gået i retning af et bedre og bedre samarbejde mellem TR'er og ledelse
- TR'erne inviteres ind i ledelsesrummet (bestyrelser, MED-udvalg og andre samarbejdsorganer)
- TR'erne forventes at udfylde "skygge leder roller"
- Ja, I (skal fremadrettet) inviteres med ind i de strategiske processer
- MEN, givet presset på ledere og medarbejdere har TR'erne fremover en stedse vigtigere rolle som vagthunde i forhold til arbejdsmiljøet:
  - Dokumentation, produktivitet, effektivitet og innovation skal ikke skabe demotivation og stres
- Det bliver afgørende at skabe og opretholde det gode tillidsfulde samarbejde
  - Det er en dobbeltrolle som aktive i forhold til ledelse og som medarbejdernes M/K
  - Det bliver ikke uden spændinger, men der skal jo to til en tango!

# Tilliden, nytænkningen og forvaltningspolitikken skæbnefællesskab

- Tillid, nytænkning og forvaltningspolitik indgår i et skæbnefællesskab
- Regeringen lancerede i forsommeren 2013 sit moderniseringsudspil: de 7 punkter omfatter, som vi netop har set, bl.a. signaler vedr. faglighed, tillid og afbureaukratisering
- Disse tanker minder om tankerne fra et initiativ taget af 30 danske forskere i vores udspil vedr. fremtidens forvaltningspolitik ([www.forvaltningspolitik.dk](http://www.forvaltningspolitik.dk))
- 30 års New Public Management inspireret modernisering havde vist sit værd og sine svagheder:
  - måle / veje tyraniet havde skabt unødigt bureaukrati og var specielt gået ud over fagligheden, tilliden og motivationen

# Det forvaltningspolitiske udspil: kort og unuanceret formuleret

- Tiden er moden til et sporskifte
- NPM har været en velsignelse men også haft negative konsekvenser
- Tillid ikke mistillid som grubund for motivation
- Ansvarlig selvledelse og decentral autonomi ikke central styring og kontrol
- Politisk ledelse frem for usynlig hånd
  - Tro på det offentlige frem for på markedet
- Samarbejde frem for konkurrence
- Men det er desværre ikke det vi ser ske!  
Konkurrencestaten er nu idealet!
- Mistillidsdagsordenen dominerer stadig!

# OM NØDVENDIGHEDEN AF TILLIDSDAGSORDENEN

Tillid?	JA	NEJ
Moralsk adfærd?		
JA		
NEJ		



Tillid? Moralsk adfærd?	JA	NEJ
JA	<b>Idealet:</b> tillid bekræftet	
NEJ		

Tillid? Moralsk adfærd?	JA	NEJ
JA	Idealet: Tillid bekræftet	<b>I dag:</b> mistillid gjort til skamme (NPM)
NEJ		

Tillid? Moralsk adfærd?	JA	NEJ
JA	Idealet: Tillid bekræftet	I dag: mistillid gjort til skamme (NPM)
NEJ	<b>Undtagelsen:</b> tillid gjort til skamme	

Tillid? Moralsk adfærd?	JA	NEJ
JA	Idealet: Tillid bekræftet	I dag: mistillid gjort til skamme (NPM)
NEJ	Undtagelsen: tillid gjort til skamme	<b>Skrækscenariet:</b> mistillid bekræftet

# Vi har forudsætningerne for at gøre tillidsdagsordenen til virkelighed – også på arbejdspladsen 😊

- Et land med stor social kapital: Danmark er en brugsforening!
- Stor social kapital er i vid udstrækning lig stor tillid
- I Danmark har borgerne tillid til det offentlige (legitimitet)
- Et land med lille magtdistance
- Et land af lykkelige borgere
  - Stor livstilfredshed
  - Stor sammenhængskraft (inklusion i sociale fællesskaber)
  - Relativt set lille usikkerhed (et relativt fintmasket socialsystem)
  - Svag polarisering mellem klasser

# paradokset

- Det er et paradoks, at vi har indført mistillidsbaseret reformtænkning i et land, hvor vi basalt set ikke har brug for det, fordi vi godt kan stole på medarbejderne
- Og at vi nu alle forventes at nytænke gennem samarbejde (på tværs af offentlig, privat og civilsamfund)
- Men den gode nyhed er altså, at det ikke er lykkedes at ødelægge den grundlæggende nationale kultur, som vi bygger ledelse og samarbejde på
- Vi er stadig relativt naive og tillidsfulde
- Og det er vigtigt for at kunne fortsætte og eller skabe en positiv udvikling fremover

# Det vil fremover kræve aktive TR'ere – og ledere der ønsker samarbejde

- I skal påtage jer Jeres ledelsesansvar
- Lederne skal invitere jer med ind i ledelsesrummet og herunder også ind i den strategiske samtale
- I skal være med til at fremme samarbejdet samtidig med, at I spiller den klassiske TR rolle: og råber nu er det nok!
- Og lederne skal insistere på reformer med et menneskeligt ansigt
- Det er tillidsreform fra neden!