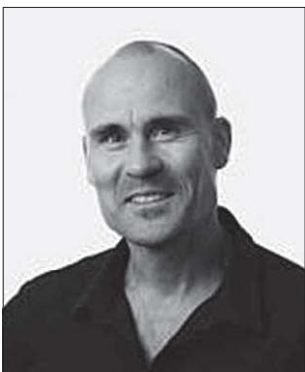




Nye udfordringer i den offentlige sektor

Den offentlige sektor står midt i en overgang mellem New Public Management og Netværksstaten. Den trængte økonomi og nye krav fra borgerne gør det nødvendigt at opfinde nye former for værdiskabelse. Derfor har vi brug for nye kompetencer og nye lederroller i det offentlige – og det er en udfordring for den typiske DJØF'er.



AF LEKTOR DORTHE PEDERSEN, STUDIELEDER VED MPA-UDDANNELSEN PÅ CBS, LEKTOR NIELS THYGE THYGESEN, VICESTUDIELEDER VED MPA-UDDANNELSEN PÅ CBS OG EKSTERN LEKTOR CHARLOTTE BENDER, CBS.

Fra New Public Management til Netværksstaten

Debatten om den offentlige sektor er både i Danmark og internationalt præget af meget kritik af New Public Management, og man søger andre løsninger på, hvordan der kan skabes ny udvikling, sammenhæng og innovation i den offentlige sektor. Samtidig er de fleste enige om, at krisen fortsætter og at det også i de kommende år vil være nødvendigt at effektivisere som følge af den økonomiske smalhans. Nødvendigheden af en økonomisk genopretningspolitik går altså hånd i hånd med tankerne om en ny reformdagsorden, der sætter innovation, velfærdsteknologi og digitalisering i højsædet – og det siger sig selv, at det ikke kan ske gnidningsløst.

De senere års modernisering af den offentlige sektor efter New Public Management-tankegangen kritiseres for at bygge alt for ensidigt på målstyring, tal og økonomi. Den stærke økonomiske styring skaber lukkede resultatenheder og giver grobund for suboptimering. Enhederne har tendens til at lukke sig om sig selv og deres egne mål og kommer derfor til at fungere som lukkede siloer med meget lidt samarbejde på tværs af afdelinger og forvaltninger.

Kritikken går også på, at vi har fået skabt et måle- og dokumentationstyranni, der flytter fokus fra det faglige indhold i velfærdsydelse og opleves som mistillid til de fagprofessionelle som fx lærere, pædagoger og social- og sundhedsmedarbejdere. Et andet kritikpunkt er, at NPM med sin stærke styring og kontrol begrænser mulighederne for kreativitet og nytænkning.

Debatten om nyudvikling af den offentlige sektor går på to ben: Det ene ben er netværksdannelse og netværksstyring – og det andet ben er en ny samarbejdsrelation mellem borgerne og det offentlige og fokus på at involvere borgerne i skabelsen af velfærdsydelserne. Netværkstankegangen handler i høj grad om at skabe samarbejde på tværs af den offentlige sektors traditionelle organisatoriske rammer og hierarkier og om at skabe partnerskaber med den frivillige sektor og andre eksterne samarbejdspartnere. Her søger man at erstatte markedsteorier og klassiske kontrakter – med mere uformelle samarbejdsformer og tillidsbaserede netværk.

Det nye samarbejde med borgerne repræsenterer et skift fra en klient- og kundetankegang – til snarere at betragte borgerne som partnere og specialister, der i samarbejde med det offentlige skal skabe fleksible og skræddersyede velfærdsydelser og sætte skub i nyudviklingen. Det drejer sig om hjælp til selvhjælp, ny teknologi, digitalisering og borgerdrevet innovation.

I denne artikel præsenterer vi nogle af de tanker om den offentlige sektor, som vi arbejder med på den offentlige masteruddannelse MPA på CBS. Vi giver vores bud på nye udfordringer og på, hvilke kernekompetencer der er brug for i den offentlige sektor i fremtiden. Til sidst giver vi nogle gode råd til kompetenceudvikling af de DJØF'ere, som gerne vil fortsætte som – eller ønsker at blive – ledere i den offentlige sektor.

» Kritikken går også på, at vi har fået skabt et måle- og dokumentationstyranni, der flytter fokus fra det faglige indhold i velfærdsydelserne og opleves som mistillid til de fagprofessionelle (...)

» Vi har valgt at give de nye reformtendenser navnet "Netværksstaten".

Vi har valgt at give de nye reformtendenser navnet "Netværksstaten". Netværksstaten skal forstås som en offentlig sektor, der er fleksibel, åben og netværksdannende, og hvis fornemste opgave er at sikre etablering og supervision af mange slags netværk og partnerskaber, der tilsammen bidrager til skabelse af velfærd og offentlig værdi. Netværksstatens styringsprincip er polyfont og styringsopgaven består i at integrere forskellige ofte modsatte hensyn og interesser og skabe samarbejde og fælles opgaveløsning.

Velfærdens dilemmaer

Den offentlige sektor står samtidig over for en række strukturbestemte dilemmaer, som gør det svært at skabe en organisation, der på én og samme gang både er innovativ og effektiv. Det er udfordringer, som man ikke umiddelbart kan finde en god løsning på og hvor løsningen straks indebærer en række nye problemer. Her er et bud på nogle af de centrale og strukturelle dilemmaer:

Ikke noget styringscentrum

Den offentlige sektor har ikke længere et center – hverken i staten, regioner, kommuner eller i den enkelte forvaltning – som kan overskue og styre det hele fra politisk niveau til den enkelte velfærdsinstitution eller sagsbehandling. Tværtimod er det at styre blevet et spørgsmål om styring af styring og om at håndtere både hierarkiske og netværksbaserede styringsrelationer, der skifter fra sag til sag.

Mere for mindre

Den økonomiske krise og de stadige nedskæringer i den offentlige sektor ser ud til at fortsætte foreløbig. Det giver færre ressourcer samtidig med, at udviklingen og borgerne stiller krav om mere velfærd og mere skrædderpassede ydelser. Et columbusæg, som mange offentlige forvaltninger bakser med.

Flere ældre og færre varme hænder

Velfærdsstatens økonomi er stærkt udfordret af de demografiske ændringer. I årene fremover vil vi blive flere ældre og andre med behov for offentlig service, samtidig med at skattegrundlaget mindskes. Det betyder

færre varme hænder og flere, der bliver ældre og ældre.

Risikoen bliver global, social og tværkulturel

Mange af de strukturelle udfordringer for velfærdsstaten er globale og kan ikke kun afgrænses til eller løses indenfor Danmarks grænser. Det gælder fx transnationale miljøproblemer, ny teknologi og viden, sygdomspestemier og ikke mindst tidens store finansielle udfordringer. Samtidig bliver den traditionelt store sociale sammenhængskraft og kulturelle enighed i Danmark udfordret af en større social og multikulturel diversitet. Det giver på den ene side flere muligheder og på den anden side flere udfordringer bl.a. i form af større uddannelsesmæssig diversitet, forskelle i livstil og familiemønstre, social skævhed i sundhedstilstanden, strukturelle forskelle mellem storby og Udkants-Danmark osv.

Mere kompleks – mere gensidig afhængig

Velfærdsopgaven bliver stadig mere kompleks og løsningerne kan ikke længere findes indenfor et fagområde eller en forvaltning. Løsningerne skal søges på tværs af faggrænser og på tværs af den offentlige organisation og kræver ofte samspil med private virksomheder og frivillige organisationer.

Krav om nye kompetencer i det offentlige

Udfordringerne betyder, at vi har behov for at udvikle nye kompetencer i den offentlige sektor. Hvis den offentlige organisation ikke kan løse udfordringer indenfor de traditionelle organisationer og faggrænser, som vi påstår det, så må det offentlige udvikle nye strategier for horisontal tankegang og for at etablere og facilitere samarbejde, netværk og partnerskaber.

En anden stor udfordring i fremtiden bliver evnen til at involvere sig og skabe individuelle løsninger tilpasset den enkelte borger – i en offentlig sektor, som er på evindeligt slankekur, og hvor kravene til effektivitet og resultater stadig skærpes.

Vores bud er, at den offentlige sektor skal udvikle og rekruttere ud fra et nyt sæt af kerne-

» Offentlige ledere skal kunne lede i egen organisation – men også etablere nye netværk med eksterne.

kompetencer: Analytisk sans, selvkritisk refleksion, stærk iagttagelseskraft og strategisk agilitet i forhold til komplekse og hurtigt skiftende problemstillinger. Meget central er evnen til at tænke på tværs af den offentlige sektor og kunne skabe offentlig værdi og velfærd.

Den offentlige leder 3.0

Lederen i netværksstaten er hverken den bedste blandt de faglige kolleger – eller den generelle manager, som DJØF'erne for mange er blevet sindbilledet på. Lederen skal være en "facilitator" og supervisor, som leder gennem dygtige og ansvarlige fagmedarbejdere og via eksterne partnerses selvstændige arbejde. Det kræver fleksibilitet, lydhørhed, indlevelsesevne – og stort overblik.

Sagt på en anden måde er vores bud på kompetenceprofilen for den offentlige leder 3.0, at hun eller han skal repræsentere og kunne kombinere og skifte mellem 4 lederroller:

Lederen skal fungere som den kritiske tænkner, der kan reflektere over sit eget lederskab, dets etiske grundlag og bæredygtighed og hvordan han eller hun skaber samfundsmæssig værdi. Det betyder, at lederen både skal kunne udfordre og stå som formidler af præmisserne og værdierne i sin egen organisation.

Lederen skal fungere som en slags antropolog, der kan forholde sig nysgerrigt og lyttende til både egen organisation og omverden. Han eller hun skal være i stand til at forstå og bruge forskellige perspektiver til at analysere velfærdssamfundets komplekse problemer.

Lederen skal også være entreprenør og kunne skabe løsninger sammen med andre gennem at involvere andre parter og skabe samarbejde og synergi i samarbejdet med interne og eksterne samarbejdspartnere.

Lederen skal have mod og kreativitet til at fungere som innovativ designer af nye løsninger sammen med og til borgere, brugere og andre interessenter. Hun eller han skal kunne designe og skabe organisation og netværk med partnere og stakeholdere.

Fremtidens offentlige lederskab er en kompleks størrelse, som kræver, at lederen både kan operere indenfor og samtidig overskride velfærdstatens faggrænser og public managementstatens resultatstyring. Offentlige ledere skal kunne lede i egen organisation – men også etablere nye netværk med eksterne samarbejdsparter. Han eller hun skal kunne tale samarbejde på tværs, kunne se en sag fra mange sider og tale mange sprog for offentlig værdi.

Det betyder efter vores mening, at den nuværende generelle manager ikke slår til. Hvis DJØF'erne vil fortsætte som offentlige ledere i fremtiden, skal de kunne påtage sig en langt større mangfoldighed af lederroller. De skal udvikle kompetencer til ikke blot at styre knappe ressourcer, men også kunne skabe og mobilisere nye ideer og potentialer til løsning af velfærdssamfundets udfordringer. ■