

# Den politiske ledelses virkelighed

---

Af Tom Togsverd

90'ernes krav til den offentlige sektor er klare og éntydige: For at kunne sætte skattetrykket ned og skabe råderum for øget vækst i den private sektor skal udgifterne i stat og kommune falde reelt, ligesom personaleforbruget på længere sigt skal nedbringes med i størrelsesordenen 10.000 personer pr. år.

Samtidig skal service og regulering i højere grad afspejle borgernes behov og forenkles, ligesom borgere og virksomheder forventer bedre betjening, flere tilbud og øget standard.

Der stilles med andre ord krav om en hidtil uset omstilling og forandring af den offentlige sektor, hvor den mindre romantiske side af medaljen omfatter:

- nedlæggelse af skoler, sygehuse, kaserner og kirker
- afskedigelser
- stop for nye populære opgaver (bortset fra ganske få, højt prioriterede)
- krav om lavere serviceniveau på mange områder.

For den politiske leder, det være sig minister, borgmester eller amtsborgmester, kan disse perspektiver næppe være særligt tillokkende: Hvem vil ikke hellere dele ud af nye velfærdsgoder eller skabe nye ekspansive offentlige aktiviteter?

Det er selvfølgelig attraktivt at lave skatteletelse, men noget af et Sisyfos-arbejde at skabe grundlaget for det!

Hertil kommer en stigende politikerlede, del-

vist båret frem af (formiddags-)mediernes hetz mod enkeltsager eller -personer.

Man får megen forståelse for de lejlighedsvis rygter om rekrutteringsvanskeligheder i de politiske baglande.

Heldigvis er der stadig handlekraftige personer, der tør tage udfordringen op og påtage sig den politiske ledelse af omstillingsprocessen med de behagelige og overvejende ubehagelige sider, dette arbejde rummer.

I denne proces er det vigtigt at kunne støtte sig på *gode administrative chefer*.

Forholdet mellem politisk leder (minister eller borgmester) og administrativ chef (departementschef henholdsvis kommunaldirektør) er ofte beskrevet som forholdet mellem arbejdende bestyrelsesformænd og direktion i en privat virksomhed.

*De offentlige chefer* har dermed ansvaret for at være udfarende, dvs. sikre at de fornødne tilpasninger finder sted, det være sig gennem omflytninger, rationaliseringer og evt. afskedigelse af medarbejdere. Det er en vigtig del af chefernes håndværk at tilvejebringe produktivitetstgevinst, og de vil i stigende grad blive vurderet efter deres evne hertil.

*Den politiske leder* skal naturligvis påse, at de fornødne tilpasninger finder sted og lægge politisk pres på processen.

Samtidig skal den politiske ledelse stå »til ansvar« for omlægningerne udadtil, dvs. over for:

- 1) andre politikere – det være sig Folketing, kommunalbestyrelser eller amtsråd –
- 2) befolkningen samt
- 3) de offentlige ansatte og disses organisationer, som jo også agerer udadtil ved at gå til pressen m.v.

Problemerne vil før eller siden – medmindre man er heldig, eller apparatet er meget behændigt – ende på den politiske leders bord.

Den politiske og administrative ledelse har en fælles interesse i en afbalanceret dialog med de tre nævnte grupper.

Vil man overleve i det politiske system – ikke ved at afstå, men ved at løse problemerne – må nøglen være at skabe øget forståelse hos netop de tre grupper af »interessenter«: »parlamentarikerne«, befolkningen og de ansatte/organisationerne.

Det, der er brug for, er en massiv *pædagogisk indsats*, der gør det klart, at opfyldelsen af de modsatrettede ønsker om bedre service, lavere skat og bedre arbejdspladser, forudsætter en øget evne og vilje til selv at *optræde mere ansvarligt*, ved at være sig bevidst om konsekvenserne af de krav, der stilles, samt selv at bidrage til den indbyrdes afvejning mellem disse hensyn.

Det drejer sig altså om *ændrede holdninger* hos politikere, borgere og ansatte. F.eks. må de borgere, der ønsker at skattetrykket skal falde være villige til – sammen med andre – at afstå fra eksisterende eller påtænkte serviceforbedringer og/eller at betale for disse.

Ligeledes må et krav om ændrede pasningsordninger/øget valgfrihed på børneområdet afspejle en forventning om at forældrene så faktisk engagerer sig i at udforme de pågældende ordninger, enten ved fysisk deltagelse eller ved deltagelse i de beslutningsprocesser, der fører til et ændret system.

Finansministeriets Redegørelse om den Offentlige Sektor 1988 er et, muligvis beskedent, bidrag til denne pædagogiske proces; men

det er vigtigt at processen videreføres og gøres konkret forståelig for alle involverede.

I tabel 1. er vist eksempler på holdningsskift, som er nødvendige for at omstillingen af den offentlige sektor kan realiseres inden for de økonomisk politisk fastsatte rammer.

Kravene til menige folketingsmedlemmer og kommunalbestyrelsesmedlemmer afspejler tillige et skift i »succeskriterier« for politiske ledere.

Den minister, der »rydder op« i tingene, og får overflødigt mandskab overført til andre opgaver (eller afskediget) samt modstår diverse interessegruppers krav om nye udgifter eller særlige skattefordele, bør betragtes som den helt, der bidrager til at aflaste indkomstskatterne i de kommende år.

For *de ansatte* og deres organisationer udestår ligeledes betydelige holdningsændringer. De ansattes krav om samme lønudvikling som i den private sektor fører indlysende til et modkrav fra de offentlige arbejdsgivere om dels samme produktivitetsudvikling som i den private sektor, dels samme differentiering i løndannelsen som i den private sektor. Dvs. at den særlige indsats eller de mere belastende arbejdsfunktioner honoreres med tillæg ud over skalalønnen efter den lokale ledelses beslutning (og i mange tilfælde efter forhandling med de lokale personaleorganisationer).

For både ledelse og medarbejdere etableres hermed en øget motivation for at kaste sig ud i omstilling og fornyelse. Der bliver i hvert fald mulighed for at »befordre« de nødvendige beslutninger.

## Afslutning

Ovenstående betragtninger har haft som væsentlig præmis, at befolkningens forståelse for den offentlige sektors struktur og virkemåde ikke har været fuldt tilstrækkelig. Ligesom

Tabel 1. Eksempler på nødvendige holdningsskift

Gamle holdninger	Nye holdninger
<i>Hos folketingspolitikere:</i>	
Øget velfærd for enhver pris	Sondre mellem basale velfærd og »luksusgoder«, der kan undværes eller sælges til kostpris.
Mærkesagspolitik. Øget regulering af samfundslivet.	Helhedssyn. Overlade mere ansvar til den enkelte. (Deregulering).
»Millimeterretfærdighed (der skaber bureaukrati	Akcept af en vis forskelsbehandling (hvis det giver enklere systemer).
<i>Hos ansatte og deres organisationer:</i>	
Kvantitativ vækst (fleste mulige jobs).	Vækst i kvalitet (færre, men bedre arbejdspladser).
Krav om lige vilkår og lige løn.	Akcept af forskellighed, herunder differentieret løn efter indsats og opgaver.
Fagligt snæversyn (sundhedsfagligt, miljøteknisk m.v.)	Øger hensyn til helheden, herunder medansvar for økonomiske konsekvenser.
Tryghed og stabilitet.	Forandring og nye udfordringer.
Behandlersamfund faglig bedreviden).	Akcept af selvforvaltning (borgerinddragelse).
<i>Hos befolkningen:</i>	
Uhæmmede krav om flere ydelser og øget service.	Forståelse for omkostningerne ved offentlige ydelser og sammenhæng med skatteprocent.
På barrikaderne mod nedlæggelse af skoler, sygehuse, kaserner m.v.	Akcept af strukturrentionalisering som nødvendigt middel til lavere skattetryk.

»Det offentlige skal tage sig af mig og servere grydeklare løsninger«.

Passiv.

Den enkelte må tage ansvaret for sig selv og selv medvirke ved udformningen af løsninger.

Aktiv.

der er manglende konsekvens mellem på den ene side kravet om skattelettelse og på den anden side viljen til at afstå fra at kræve flere eller bedre ydelser.

Problemstillingen illustreres tydeligt på sundhedsområdet, hvor viljen til at ændre adfærd (alkohol, tobak, kost, medicinforbrug) ikke står mål med kravet om, at »sundhedsvæsenet« altid skal kunne behandle den enkelte ud af stort set hvilken som helst situation.

Udtrykt i økonomiske termer er problemet en *uhensigtsmæssig incitamentsstruktur*. Det vil sige at befolkningen tilsyneladende ikke modtager tilstrækkelige »prissignaler« til at justere sin adfærd – det være sig omfanget af brugerbetaling eller kriterier for udmåling af overførsler.

Dette taler for flere forsøg med ændrede servicetilbud, hvor egenbetalingen afspejler forskelle i omkostninger ved forskellige grader af ormering, åbningstid og lignende serviceparametre. Eksperimenter med bloktilskud pr. barn til institutioner og forældrebetaling fastlagt decentralt pr. institution er gode eksempler herpå.

Man skal dog ikke tro, at brugerbetaling kan løse alle problemer: Betydelige områder vil af meritgodehensyn (f.eks. undervisning) og retssikkerhedshensyn (politi, forsvar m.v.) være unddraget markedsstyring, ligesom fordelingspolitiske hensyn vil sætte grænser for omfanget af egenbetaling på andre områder – uanset det forhold, at højindkomstgrupper også er storforbrugere af offentlige servicenydelser.

Under alle omstændigheder måtte initiativer vedrørende ændrede incitamenters suppleres med pædagogiske initiativer.

Meget tyder på – jfr. sundhedsdebatten – at befolkningens vaner samt opfattelse af eget ansvar *kan* ændres – men det tager tid.

De offentlige chefers rolle i denne proces er bl.a.:

- at bidrage til, at den pædagogiske proces kommer igang, så der skabes større »gennemsigtighed« i den offentlige sektor, herunder akcept af, at ikke alle opgaver løses af det offentlige,
- at bidrage til, at nye styringsværktøjer og forvaltningsformer udvikles og afprøves,
- at bidrage til, at opgaverne løses med færre, men mere velfungerende arbejdspladser.