

# Ledelsesavisen # 14

En offentlig sektor rustet til fremtiden?



## Indhold

---

Hanne Foss Hansen	3
Jakob Alsted	6
Tina Øllgaard Bentzen	8
Kurt Klaudi Klausen	13



## En broget vifte

*Af Hanne Foss Hansen, Professor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet*

Regeringen præsenterede i denne uge et nyt reformudspil, der skal give bedre ledelse på offentlige arbejdspladser. Udspillet kommer i forlængelse af Ledelseskommisionens anbefalinger fra 2018, indeholder 22 initiativer og 27 anbefalinger, der skal styrke og udvikle offentlig ledelse. Udspillet indeholder en broget vifte af initiativer. Der er både konstruktive og mere diskuterbare initiativer.

### **Følgende initiativer er konstruktive og velkomne:**

- Ledelseskommisionen pegede på, at *mobiliteten* hos offentlige ledere med fordel kan styrkes på tværs af sektorer og mellem det offentlige og det private. Dette følges op med nedsættelse af en taskforce, der blandt andet skal undersøge barrierer for mobilitet samt komme med anbefalinger til fremme af denne. Det er da en start.
- *Lederuddannelserne* skal have et eftersyn. Er de tæt nok på kerneopgaverne? Er de tilstrækkeligt praksisnære? Den offentlige sektors udfordringer udvikler sig, lederuddannelserne skal følge med. Et

eftersyn er fint. Men god lederuddannelse skal være et frirum for diskussion. Lederuddannelse skal på en og samme tid være kritisk, reflektiv og praksisnær – ikke kun det sidste.

- Regeringen inviterer KL og Danske Regioner til at gennemføre en undersøgelse af medarbejdernes og ledernes *motivation*. Det er en god ide at blive klogere på dette. Det er vigtigt, at en sådan undersøgelse kommer til at sætte fokus både på etablerede styringssystemers påvirkning af motivation og på de offentlige leders optagethed og påvirkning af motivation. Det er metodisk udfordrende at undersøge motivation. Undersøgelsen bør gennemføres af forskere med erfaring på dette område.

**Følgende initiativer kan under visse forudsætninger vise sig at være konstruktive:**

- Der skal udvikles et værktøj til brug for *lederevaluering*. Den slags er allerede på plads i nogle offentlige organisationer, nogle steder med frugtbar udvikling til følge, andre steder mere symbolsk. Det er positivt, at et kvalificeret forskningsmiljø inddrages i denne udviklingsopgave. Dette er desværre ikke en selvfølge i en dansk sammenhæng. Men der er et dilemma i den måde dette initiativ tænkes på. På den ene side skal det være et værktøj, som lederne frit kan vælge at anvende. I evalueringssprog en formativ, læringsforankret tilgang. På den anden side tænkes evalueringerne brugt til at skabe et landsdækkende overblik over udviklingen i offentlig ledelse. I evalueringssprog en summativ, mere kontrolorienteret tilgang. Dette virker usammenhængende og uigennemtænkt. En formativ tilgang er en forudsætning for at dette initiativ kommer til at virke konstruktivt.

- Et lignende dilemma knytter sig til reformudspillet tænkning omkring de offentlige organisationers responsivitet i relation til brugerne. *Brugertilfredshedsundersøgelser* skal udbredes systematisk på de offentlige velfærdsområder og de skal iværksættes som nationale undersøgelser. Da det samlede registreringsniveau ikke bør stige (hvilket er fornuftigt) bliver konsekvensen, at lokale brugertilfredshedsundersøgelser skal afskaffes eller koordineres med de nationale. Her prioriteres centralistisk kontrol fremfor lokal relevans. Det kan begrænse brugertilfredshedsundersøgelseernes potentiale til at bidrage til kvalitetsudvikling lokalt.

Reformudspillet berører også mere sprængfarlige emner knyttet til *arbejdstid, løn og samarbejdssystemer*. Det er på ingen måde overraskende, at regeringen bruger reformudspillet til at udtrykke et ønske om mere fleksible overenskomster og mere individuelt forhandlet løn. Individuel løn ses som et ledelsesredskab, der kan anvendes motivationsfremmende i forhold til medarbejderne. Min erfaring fra den offentlige sektor tilsiger, at der i en sådan tilgang til løndannelse ligger en risiko for, at der udvikles lønsystemer, der har den konsekvens, at der er flere medarbejdere der demotiveres, end der er medarbejdere, der rent faktisk motiveres.

Ledelseskommisionens kritik af samarbejds- og MED-systemet gav anledning til debat. Debatten viste, at kommissionens billede af, at systemet ikke fungerer, var for unuanceret. Debatten bragte mange eksempler frem på, at systemet virker konstruktivt. Regeringens initiativ til et eftersyn af statens system og opfordring til kommuner og regioner om at gøre det samme er en god idé. Så kan debatten om systemet føres på et mere informeret grundlag.

Medierne har langt hen ad vejen dækket reformudspillet gennem historien om, at dårlige offentlige ledere fremover skal afskediges. Dette er, som ovenstående viser, en meget smal fortolkning af, hvad udspillet handler om tilmed lidt fordrejet. Udspillet nævner ganske rigtigt, at afskedigelse af dårlige ledere kan komme på tale, men udspillet nævner også, at der, før det kommer dertil, skal være sat ind med kompetenceudvikling og/eller omplacering. Det er rettidig omhu.

Ledelseskommisionen præsenterede gode iagttagelser og vigtige diagnosticeringer af offentlig ledelse, men kommissionens normative anbefalinger om offentlig ledelse var ganske trivielle. Der er fortsat behov for en mere nuanceret og dybdegående diskussion af, hvad der karakteriserer henholdsvis god og dårlig offentlig ledelse. Et startpunkt kan være, at god ledelse er ledelse, der er tilpasset både den organisatoriske kontekst og den aktuelle situation og tilmed er relationel og dialogisk. God ledelse er således flerdimensionel. God ledelse kan fremmes, men om der i en konkret sammenhæng er tale om god ledelse, kan ikke måles. Der er typisk konflikterende hensyn, der skal varetages. Hvad da med dårlig ledelse? Dårlig ledelse er negationen til god ledelse. Det vil sige ledelse, der er ude af sync med den organisatoriske kontekst og den konkrete situation og som tilmed ikke er dialogforankret.

Dårlig ledelse kan have flere årsager. Lederens kompetencer kan være begrænsede og lederens situationsfornemmelse og sociale intelligens kan være umoden. Her kan kompetenceudvikling være en vej frem. Men ledelse konstitueres også i konteksten. Lederens leder, kan være ude af sync med kontekst og situation, hvorved lederens handlingsrum kan blive unødigt begrænset. Eller medarbejderne eller andre aktører kan placere lederen i en umulig situation. En leder kan være placeret i et catch-22. I en sådan sammenhæng kan en omplacering forvandle den dårlige leder til en god leder.



## To alternative fortolkninger

*Partner Jacob Alsted, Hashundalsted, ekstern lektor, Institut for Statskundskab, KU.*

Regeringens Ledelses- og kompetencereform rummer en række forskellige initiativer. Initiativerne peger i mange retninger. Så mange, at det er svært at se en klar linje i reformen. I et forsøg på at skabe et overblik, kan man gruppere initiativerne i reformen i fem grupper:

1. **Effektivisering:** Nogle initiativer lader til at have klare effektiviseringsformål, som f.eks. serviceeftersyn af MED-systemet, reduktion af sygefravær, og opfordringen til at afskedige dårlige ledere hurtigere.
2. **Støtte til offentlige ledere:** Andre initiativer peger mere i retning af et ønske om at støtte de offentlige ledere. Det gælder bl.a. indrømmelsen af at offentlige lederes ledelsesrum nogle gange er for snævert, fokus på mindre ledelsesspænd, større mulighed for at bruge løn som ledelsesværktøj og understregningen af at ledere har brug for kompetenceudvikling.
3. **Krav til offentlige ledere:** Så er der en række tiltag, der stiller krav til offentlige ledere. Her tænker jeg på kravet om i højere grad at anvende brugerundersøgelser som udgangspunkt for den offentlige ledelse, mere udbredt anvendelse af lederevalueringer og opfordringen til at hver leder udarbejder et personligt ledelsesgrundlag.
4. **Bedre vilkår for offentlige medarbejdere:** Der er også et par initiativer, der fokuserer på medarbejdernes vilkår. Det gælder særligt forslaget om en undersøgelse af offentlige medarbejders motivation, ønsket om at bringe medarbejdernes kompetencer bedre i spil og mere målrettet kompetenceudvikling.
5. **Mere tværgående tænkning i den offentlige sektor:** Endelig er der flere initiativer, der skal støtte tværgående samarbejde. Det drejer sig om et forslag til en rotationsordning, forløb for direktioner på tværs af den offentlige sektor og ideen om en velfærdsstafet.

Alt i alt giver det et billede af en meget broget reform med relativt få konkrete initiativer og mange ”opfordringer”. Hvordan kan vi tolke dette billede?

En sympatisk indstillet fortolkning af initiativerne kunne være, at det er en kompliceret opgave at bedrive organisationsudvikling for en stor offentlig sektor. Derfor må initiativerne nødvendigvis pege i flere forskellige retninger. Men initiativerne viser gennemgående en god forståelse for vilkårene for offentlige ledere og medarbejdere og en erkendelse af at kvaliteten af offentlig ledelse er helt central for både velfærd og demokrati i Danmark. Så det overordnede formål med reformen fremstår nogenlunde klart: Der lader til at være et ægte ønske i regeringen om at skabe mere velfungerende offentlige organisationer, hvor det er muligt at arbejde på et tilfredsstillende fagligt niveau.

En mere ondsindet fortolkning af initiativerne kunne være at regeringen ikke rigtig ved, hvad den vil på dette område. På den ene side har der i mange år været en udtalt politisk kamp om den offentlige sektors størrelse, hvor alle midler har været taget i brug for at gøre den offentlige sektor mindre (besparelser, udflytninger, fusioner, reformer, digitalisering). På den anden side er denne reduktion stødt på stadig større modstand blandt de offentligt ansatte. Og nu hvor valget nærmer sig kunne det måske være en ide at berolige dem lidt med en ”positiv” reform. Regeringen har derfor klumpet en række vidt forskellige initiativer sammen til en Ledelses- og kompetencereform, der skal vise hvor optaget den er af den offentlige sektors ledere og medarbejdere, men som man må forvente i praksis vil have en relativt begrænset effekt.

Jeg mener, begge fortolkninger af Ledelses- og kompetencereformen er mulige og jeg vil lade det være op til læseren selv at tage stilling. Men måske er begge tolkninger relevante?



## Ledelses- og kompetencereform: Træffere og vildveje

*Af Tina Øllgaard Bentzen, Postdoc, Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, RUC*

Den offentlige sektor har fået et nyt reformspor, som netop er blevet lanceret som en del af Sammenhængsreformen. Reformen skal sikre en ”offentlig sektor som er rustet til fremtiden” og indeholder 28 initiativer eller anbefalinger, som især har fokus på bedre ledelse, bedre kompetencer blandt de offentlige medarbejdere og sikring af attraktive offentlige arbejdspladser.

En sådan reform vil altid komme til verden i et krydspres af både politiske og administrative forhandlinger og derfor er det ikke overraskende, at de 28 tiltag udgør en noget broget buket. Der er både luftige hensigtserklæringer som øget mobilitet blandt de offentlige ledere og meget konkrete indsatser som kompetenceprofiler for topledere. Indsatserne bevæger sig også fra det mere undersøgende, som



f.eks. igangsættelsen af en ny motivationsundersøgelse blandt de offentlige ansatte, til det meget løsningsorienterede som f.eks. at lave et rejsehold i sygefravær eller et nyt koncept for lederevaluering.

### **Er det de vigtigste problemer der søges løst?**

Det er ikke i sig selv et problem af en reform bevæger sig på flere niveauer. I princippet kan det være en stor styrke at forstå, hvor der er brug for mere viden og undersøgelse, og hvor vi godt kender løsningen, men bare skal have den implementeret. Spørgsmålet er så, om det så er dét der har været styrende for de valgte indsatser i reformen? Her står indsatserne omkring ledelse generelt mere troværdige frem idet man her baserer sig på Ledelseskommisionens omfattende undersøgelser og anbefalinger. Det gælder f.eks. anbefalingen om at man lokalt undersøger om ledelsesspændet er for stort.

Men på andre områder står det mindre overbevisende frem, hvorfor de opsatte problemer er de vigtigste at tage fat på. F.eks. kan man spørge sig selv om der virkelig er brug for højere mobilitet blandt f.eks. statslige og kommunale topledere? Er afvikling af dårlige offentlige ledere virkeligt et så centralt problem at det skal fremhæves som en selvstændig dagsorden? Er sygefraværet virkeligt uforklarligt højt i den offentlige sektor?

### **Sygefraværet – et smertens barn**

Nedbringelse af sygefraværet i den offentlige sektor er ligeledes en klar målsætning, for sammenlignet med den private sektor er fraværet meget højere i det offentlige. Det er ikke så uforklarligt som man kan synes. For ikke alene er det offentlige en sektor med en massiv overvægt af kvinder, som generelt har højere sygefravær end mænd. Ud over køn er der også forskelle i uddannelsesniveau og alder, som har betydning for sygefraværet. Samtidig har det offentlige også en forpligtelse til at inkludere ressourcetsvage borgere i alternative beskæftigelsesformer, som også sætter sit præg på sygefraværet.

Det er naturligvis helt legitimt at man politisk ønsker fokus på at nedbringe sygefraværet, men det er vigtigt at den viden vi har inddrages, og at vi også holder os for øje, at det langt fra er et nyt indsatsområde på de offentlige arbejdspladser. Når de afsatte 145 mio. kroner skal sættes i anvendelse kan man dog håbe på at der prioriteres ressourcer til at nuancere forståelsen af hvor sygefraværet reelt er et problem, fremfor at fastholde generaliserende, stereotypiske forestillinger, som dem der netop har verseret i pressen.

### **Tiltrængt fokus på Samarbejdssystemet**

En af de forslag med mest kant er forslaget om at forenkle samarbejdssystemet på de offentlige arbejdspladser. I min optik er det helt rigtigt set, at der kan være lavthængende frugter at hente ved at sætte fokus på det lokale samarbejde mellem parterne i samarbejds- eller MED-system. Mens der i årevis har været sat fokus på udvikling af både ledelse og samarbejdet på arbejdspladsen, har det formaliserede samarbejdssystem ikke været udsat for samme opmærksomhed. Det er både et hyldet og udskældt system, som fra organisation til organisation kan opleves som værdiskabende og rigtigt afhængigt af historik og galleriet af aktører.

Den udmeldte ambition om at ”forenkle” samarbejdssystemet kan dog sende et uheldigt signal om at løsningen er at skære ned på samarbejdet. Uanset ordlyden er opfordringen til at lave et lokalt ”eftersyn” eller en ”selvevaluering” af samarbejdssystemet en rigtig god ide. Især vil det mange steder være værdiskabende at diskutere muligheder og dilemmaer ift. at inddrage medarbejdersiden tidligere og mere gennemgribende i strategiske udfordringer, fremfor at lade en forhandlingskultur gennemsyre alle dele af samarbejdet. Det kræver modige ledere at åbne døren til ledelsesrummet lidt mere, men det kræver også SU- og medrepræsentanter som vokser med rollen og forstår at varetage hele organisationens interesse frem for kun snævert at optimere egne rettigheder. Heldigvis er der i mange kommuner gode erfaringer med en denne bevægelse i samarbejdssystemet, men vi mangler mere viden og vidensdeling om det der får det til at virke. Et fromt ønske er derfor at investere mere i følgeforskning af og omkring samarbejdssystemet.

### **Afvikling af dårlig ledelse**

Der er en lang række udmærkede initiativer, som sigter mod at styrke ledernes kompetencer og selvindsigt. Optimalt set kan eftersynet af lederuddannelser også føre til at lederudvikling ikke ses som et individuelt projekt, men sættes i spil med lederkollegaer?

På linje med Ledelseskommisionens anbefalinger indeholder reformudspillet også en ambition om at afvikle dårlige ledere. Det er selvfølgelig en helt legitim opgave at sikre, at der sidder kompetente ledere

på posterne i de offentlige organisationer og at dårlige ledere afvikles hurtigere, hvis ikke de kan udvikles. Spørgsmålet er dog om problemet har et sådant omfang at det berettiger til et så kritisk indsatsområde, som jo også bidrager til at tale offentlig ledelse ned? I kritikken er det også vigtigt at huske at fyringsprocesser i det offentlige kan tage længere tid end i det private. Det handler blandt om, at der er forskelle i den lovgivning, lederne i de offentlige er underlagt. Når en offentlig ansat (også en leder) skal fyres, skal både arbejdsretlige og forvaltningsretlige regler overholdes. Det giver et såkaldt dobbelt retsgrundlag, der skal respekteres modsat i det private, hvor det kun er arbejdsretten, der gælder. Den forskel skal man huske på, inden offentlige organisationer fremstilles som ”sløve i optrækket” i forhold til at afvikle inkompetente ledere.

### **Vigtigheden af Ledelsesrummet**

Samtidig mangler der i den diskussion også en mere bred anerkendelse af, at de offentlige ledere navigerer i nogle ekstreme krydspres og i en organisatorisk kompleksitet med temmelig modsatrettede krav. Samtidig har de over de sidste mange år sikret en vanskelig besparelse og opstramning i den offentlige sektor i en periode, hvor borgernes krav bestemt ikke er blevet mindre. De står med en krævende og til tider utaknemmelig opgave, hvor politiske, lovmæssige og fagprofessionelle behov skal forenes på en næsten uladsiggørlig måde.

Styring og dokumentation i den offentlige sektor – og lokale topledelsers videreformidling heraf- er på mange måder blevet så detaljeret og rigid, at ledelsesrummet reelt er snævret voldsomt ind. Den tid og de kræfter der lokalt bruges på at leve op til styrings-, evaluerings-, dokumentations- og kontrolkrav fra både kommunalt, regionalt og statsligt niveau, dræner ikke bare tid, kræfter og ressourcer, men også motivation blandt offentlige ledere. Det er for let at individualisere et ansvar, som primært er et strukturelt problem. Selvom dygtige ledere kan bidrage til at oversætte meningsløs styring, er der grænser for, hvor langt vi kommer ad den vej. Vi kan håbe på, at andre dele af Sammenhængsreformen vil tage fat på dette. Håbet kan være at det parallelle afbureaukratiseringsspor som er igangsat, kan bidrage til at skabe et øget ledelsesrum lokalt.

### **Gammel vin på gamle flasker?**

Opsummerende: Der er sådan set mange gode overskrifter i reformudspillet, som på den anden side også er svære at være uenige i: Vi skal have god ledelse. Vi skal styrke kompetencerne. Vi vil nedbringe sygefraværet. På den måde afspejler ”en offentlig sektor rustet til fremtiden” på godt og på ondt en klassisk HR-strategi, som chefer og ledere i det offentlige vil have arbejdet med i mange år. Det kan man synes er godt ift. at skabe kontinuitet i indsatserne, men omvendt vil det manglende ”kant” eller de ”nye” måske nok gøre at budskaberne kan fortabe sig i strømmen af mange andre nye ideer, indsatser og reformer. Ikke mindst ledelsesspændet og styringssystemerne.



## Regeringens ledelsesreform forekommer forældet

*Af Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig organisation og ledelse, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet.*

Først må vi glade os over, at regeringen sætter fokus på offentlig ledelse, sådan som det er sket i regi af Sammenhængsreformens nedsættelse af Ledelseskommissionen og nu ”En offentlig sektor rustet til fremtiden”, som er den reformmæssige opfølgning på det store og grundige arbejde denne kommission præsterede. Det er rettidigt, og det er velment.

Der er også meget positivt at sige om hvert af de 22 forslag, som reforminitiativet rummer. Det er fx fint nok at sætte fokus på motivation, sygefravær, lederaspiranter og lederuddannelser.

Men måden det sker på lader meget tilbage at ønske, og samlet set skuffer dette udspil fælt. Det er alt for ufokuseret, og peger i alt for mange retninger til at kunne flytte noget. De mange forslag risikerer at spænde ben for hinanden, at drukne iblandt mange andre initiativer, og slet ikke at blive til noget, når de

fremsættes så kort tid før et valg (normalt fremsættes regeringens program til modernisering af den offentlige sektor inden for det første år efter dens tiltrædelse).

Men hvad værre er, det er som om de medarbejdere i moderniseringsstyrelsen, der har ført pennen for regeringen, ikke rigtig er på højde med, hvad der er status på ledelsesarbejdet i det offentlige. Enten ved de det ikke, eller også har de modtaget dårlig rådgivning. Ja, måske er det ikke helt retvisende, hvad ledelseskommisionen kom frem til. Dertil kommer imidlertid, at der er væsentlige forhold, som ikke adresseres eller som bevidst er overset eller stedmoderligt behandlet.

Flere af forslagene til, hvad man skal se nærmere på, og hvad man skal gøre, virker forældede forstået på den måde, at de ikke er nye, men tværtimod noget man har arbejdet bevidst og målrettet med gennem mange år. Det gælder fx udarbejdelsen af kompetenceprofiler (som enhver arbejdsgiver med respekt for sig selv naturligvis har udarbejdet), arbejde med motivation og digitalisering (som man længe har arbejdet seriøst med), tværgående prioritering (som netop har været i fokus de seneste år) og direktionssamarbejder (som der er mange af i forskelligt regi). Det gælder også det omdiskuterede sygefravær, der dels ikke er så stort, som det gøres til, dels har naturlige årsager og endelig er noget, man overalt i det offentlige har arbejdet bevidst med at finde årsagen til og søgt at nedbringe, så snart det blev synligt, at der var særlige problemer et givet sted. Forslaget om at lave nationale løsninger med udrykningshold, som løsningen på lokale problemer, virker heller ikke overbevisende. Det er som om man tror, at eksempelvis regioner og kommuner ikke har interne konsulenter og allerede arbejder bevidst hermed.

Dvs. man ordinerer en medicin, som allerede er i brug, og kommer med centrale løsninger på decentrale problemer. Dermed fremstår Ledelsesreformen lidt ligesom i sin tid Kvalitetsreformen, hvor den daværende regering i 2007 også foreslog, at man nu skulle til at arbejde med og prioritere forhold, man rundt omkring i bl.a. kommunerne allerede gennem mange år havde arbejdet seriøst med. Undskyld sammenligningen men det minder også om, da en nyudnævnt ældreminister udtalte at fra nu af skulle ledere og medarbejdere i ældresektoren til at gøre noget for de ældre.

Reformen forekommer altså forældet endnu før den overhovedet er lanceret. Det er for så vidt til at leve med og kan næppe gøre skade, at minde om nogle forhold, som er af betydning, men hvad værre er: når man læser både ledelseskommisionens rapport og nu forslagene til en ledelsesreform i forlængelse heraf, så er det som om væsentlige forhold er underspillet og misforstået. Jeg tænker på politikernes rolle og ikke mindst på medarbejdernes og de faglige organisationers rolle i forhold til offentlig ledelse.

Politikerne parkeres nemt og bekvemt ved at sige, de skal holde sig til det politiske og respektere arbejdsdelingen med det administrative; men dermed overses den de facto interaktion, der naturnødvendig er og skal være mellem politik og administration, og dermed overses, at når samarbejdet volder problemer, kan det være, at det er hænger sammen med, vi gennem årtier har undladt at se nærmere på organiseringen af politik og på politisk lederskab, mens vi omvendt har reformeret de administrative systemer til ukendelighed.

Ledelseskommisionens arbejde bar desværre også præg af, at der ikke var inviteret en eneste fra medarbejdersiden med i kommissionen. Det var en lukket klub med stor vægt af erhvervsorienterede ledere, og når man læser rapporten, ser det ud som om kommissionen har stirret sig blind på at betragte det offentlige, som en maskine eller et produktionsapparat, det blot drejer sig om at trimme. Forvaltningscheferne skulle være driftsorienterede og TR, SU og MED-systemet skulle gentænkes og have til opgave at se på, hvad der tilføjer værdi for borgeren (lidt af en omskrivning i forhold til at have at gøre med arbejdsforhold).

Der er ikke noget i vejen med at påpege, at det offentlige ikke er til i egen ret, men skal producere værdi for borgerne (bare det ikke bliver til en hovedløs responsivitet). Det er også fint nok at give samarbejdssystemet et eftersyn (ligesom der findes andre fora man kan samarbejde i end i de formelle parallelle systemer). Men det er problematisk at betragte det parallelle ledelsessystem (samarbejdssystemet), som en belastning. Dertil kommer, at medarbejdersiden gerne vil inviteres med ind i de strategiske og ledelsesmæssige overvejelser. Der er i al fald forskellige erfaringer hermed i forskellige dele af den offentlige sektor, og det må være muligt at bygge bro mellem modsætninger og at skabe konsensus om løsninger. Både kommissionen og ledelsesreformen har den rituelle prisning af

samarbejde med – men mener de det? Det er som om medarbejdersiden og herunder også de faglige organisationer er skrevet ud af ligningen om offentligt lederskab.

Men historisk set er det vanskeligt at forestille sig tilblivelsen og udviklingen af dette velfærdssamfund uden relativ borgfred og kritisk-konstruktivt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det er ikke bare historieløst. Det er simpelthen dumt at skrive medarbejderne og de faglige organisationer ud af ligningen om offentlig ledelse. Ledelse er noget relationelt og både de faglige organisationer og det parallelle ledelsessystem bør integreres i skabelsen af fremtidens offentlige sektor. Det vil utvivlsomt kræve udvikling og tilpasning af rollerne og funktionen af samarbejdet, men det går ikke uden – også på denne front, skal der fremover være tale om 'checks and balances'.