

Politikeren og embedsmanden

1. Bevidsthed om de forskellige roller man har som embedsmand og politiker.

Politikerens og embedsmandens samspil og arbejdsfordeling er en klassiker. Flere kloge hoveder har skrevet bøger om de problemstillinger, der er forbundet med at få disse 2 roller til at virke sammen og hver for sig, som et helstøbt team såvel på, som bag den offentlige scene.

Det kan være svært at isolere problemerne i samspillet, men et af svarene kan være:



åben og ærlig dialog om motiver, ønsker og muligheder

klare aftaler, som alle er villige til at efterleve



Problemstillingerne er jo ikke blevet færre med den udvikling i varetagelsen af det offentlige opgaver, som vi har set herhjemme siden kommunesammenlægningen i 1970. Vi har i hvert fald fået flere slags politikere og vi har også fået flere slags embedsmænd:

POLITIKERE	SCENE	EMBEDSMÆND	SCENE
Partipolitikere	Byrådet	Forvaltere/ledere	Rådhuset
Emnepolitikere	Udvalg	Rådgivere/ specialister	Afdelinger
Interessepolitikere	Bestyrelser og råd	Udførere/ medarbejdere	Institutionen, virksomheden
?	?	?	?

Rollehæftet er udvidet betragteligt, og den interesserede kan selv fortsætte udfyldelsen af listen.

Jeg vil i det videre forløb koncentrere mig om det idealbillede af arbejdsdelingen mellem politikere og administration, som mange har som mål i deres bestræbelser på at få dagligdagen til at fungere.

Det kan illustreres ved at se på arbejdsdelingen/rollefordelingen mellem politikere og administration i en drifts-, udviklings- og tilpasningssituation:

	POLITIKERE	ADMINISTRATION
Drift	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> formulere overordnede mål og rammer<input type="checkbox"/> være med i dialogen med det udøvende niveau<input type="checkbox"/> foretage statistisk prøvekontrol	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> udføre opgaverne i overensstemmelse med de formulerede mål og rammer<input type="checkbox"/> udarbejde konkrete handleplaner<input type="checkbox"/> formidle struktureret information om dagligdagen til politikerne

Udvikling	<input type="checkbox"/> fastlægge de overordnede politikker ud fra værdier <input type="checkbox"/> kortlægge og formidle centrale politiske krav <input type="checkbox"/> aktivt deltage i dialogen med brugere og ansatte om områdets udvikling	<input type="checkbox"/> tage initiativ til udviklingsprojekter <input type="checkbox"/> formulere mulige udviklingstendenser lokalt og nationalt til politikerne <input type="checkbox"/> udarbejde oplæg til områdets strategiske udvikling
Tilpasning	<input type="checkbox"/> formulere og formidle nye krav og mål for området <input type="checkbox"/> føre en aktiv dialog om justeringer i de fremtidige mål og rammer for området <input type="checkbox"/> "Bestille" konkrete projekter, der giver erfaringer på justeringer i serviceydelse	<input type="checkbox"/> evaluere opgaveudførelsen/ brugertilfredsheden <input type="checkbox"/> lytte efter de ændrede krav hos omgivelserne/brugerne <input type="checkbox"/> tilpasse egne mål til nye krav og forventninger

Bortset fra det at *direkte udføre* opgaverne og *formidle* information til politikkerne, så vil alle udsagnene kunne stå i begge kolonner og være rigtige. I hvert fald når vi med administrationen tænker på ledelsen af hjemmeplejen (myndigheden). Større er forskellene mellem politiske og administrative opgaver altså ikke. En munter sjæl har engang sagt: En embedsmand er en politiker, der ikke tør stå til ansvar for sine synspunkter overfor vælgerne!

2. Problematikken om at være leder i en politisk styret organisation og hvordan håndterer man dette?

At være leder i en politisk styret organisation er ikke nødvendigvis anderledes end at være leder i en hvilken som helst anden organisation, hvis "svaret" efterleves af såvel ledere som politikere.

Problemet er typisk, at der ikke er indgået de nødvendige og tilstrækkelige aftaler mellem leder og politiker. Og da de begge optræder på den samme scene, bortset fra nogle få akter, opstår der let misforståelser om, hvem der gør hvad og hvorfor. Og så er spillet kørende. Næh, problemet med at være leder i en politisk styret organisation er snarere de ændrede funktionsbetingelser og rolleskiftet som følger af samfundsudviklingen:

	Industrisamfund	Informationssamfund	Videnssamfund
Borgere	klienter	kunder	partnere
Serviceydelserne	standardiserede	valgfrie, individuelle	selvkomponerede
Beslutningsmåde	ekspertafgørelser	aftaler	dialog?
Lovgivning m.v.	regelstyring	mål- og rammestyring	værdistyring
Finansiering	skatter	bloktilskud, brugerbetaling	brugerbetaling?
De ansatte	specialister	konsulenter, generalister	kaospiloter
Politikerne	sagsorienterede	helhedsorienterede	missionærer?

Mange politikere og ansatte (og dermed tilsvarende mange i befolkningen) er endnu meget præget af industrisamfundets rollefordeling og har ikke opdaget, at vi på flere områder befinder os i informationssamfundet og på visse områder allerede er langt inde i vidensamfundet/the dream society/det multikomplekse samfund.

Det at udviklingen går så stærkt på nogle områder og ikke på andre områder af samfundslivet gør hele den offentlige sektors opgaver langt mere kompliceret, end vi ser det i den private sektor, hvor de enkelte virksomheder/ organisationer ikke har som opgave at kunne håndtere samtlige 3 samfundsformer. De opererer typisk kun i 1 samfundsform.

Hvis vi ser på en kommunes hovedopgaver kan de (uanset samfundsform) med lidt god vilje opdeles i 3 grupperinger med hver sine karakteristika:

- myndighedsudøvelse
- serviceproduktion
- igangsætterfunktion

Forskellene i varetagelsen af disse 3 forskellige opgavetyper kan illustreres således:

Opgaver/roller Karakteristika	Myndighed	Serviceproducent	Igangsætter
Kriterier ved 'sagsbehandling'	objektive (ensartet behandling)	subjektive (individuelle valg)	subjektive (kollektive behov)
Rationale	retssikkerhed, rationalitet, effektivitet	faglighed/kvalitet, irrationalitet, mangfoldighed	kreativitet, produktivitet, kvalitet
Organisering	bureaukratisk	projekter; grupper	ad hoc; netværk
Styringsmidler	regler og påbud	mål og rammer	værdier og visioner
Produktet	ensidig ydelse leveret af kommunen	gensidig ydelse; borgeren deltager i leveringen	aftalt behovsopfyldelse, alliancepartnere
Succékriterier	sikrer lovenes rette forvaltning, vinder retssagerne	dækker behov og ønsker, vælges af brugerne	lokal velstand (og velfærd), øgede handlemuligheder

Det er meget forskellige handlinger der skal sættes i værk, når kommunen udøver myndighed eller producerer service eller agerer som dynamo, både fordi grundlaget for handlingerne og ideen med handlingerne er væsens forskellige.

Siden kommunesammenlægningen er der sket flere lovændringer, der overlader flere serviceopgaver med tilhørende ansvar og beslutningskompetence til brugerne. F.eks. skolebestyrelser, daginstitutionsbestyrelser, ældegeråd, brugerråd osv. Alt sammen klare signaler om, at brugerne og borgerne skal have mere indflydelse og skal tage et ansvar for serviceydelse.

Der er også en stigende erkendelse hos personalet af, at standardløsninger og løsninger udtænkt i nok så faglige og kompetente hjerner ikke kan opfylde forventningerne hos den enkelte bruger, og altså ikke skaber den tilfredshed, der kan opnås, hvis brugeren selv er en væsentlig del af løsningen.

Dette er igen en af de problemstillinger, der adskiller det offentlige fra det private. Ikke at de private ikke leverer individuel service, for det er lige det de gør - men det sker også mod individuel betaling, hvor der er en direkte sammenhæng mellem ydelse og pris.

Det offentlige skal levere individuelle, situationsbestemte ydelser i standardform, og der ikke er en direkte sammenhæng mellem ydelse og pris. Serviceniveauet fastlægges af politikerne og den faglige kvalitet sikres af de ansatte. Og det skal helst gøres billigere end hidtil.

På ældreområdet er vi p.t. i den paradoksale situation, at visse folketingspolitikere agerer som om der er en retstilstand, der giver ældre mennesker et krav på bestemte ydelser - altså en myndighedsydelse - og kommunerne agerer efter lovgivningen, som om det er et serviceområde?

Hvad er problemet i det? Jo, netop forskellen på varetagelsen af myndighedsopgaver og serviceopgaver er så væsentlig, idet vi:

Ved **myndighedsopgaven** forstås opgaver, som løses ud fra nøje fastlagte love og regler, og hvor afgørelser bygger på ensartet behandling (objektive kriterier). For eksempel er folkepension en myndighedsopgave, hvor man skal have opnået en bestemt alder - for tiden 65 år - for at kunne få sin pension. Der skal ikke tages stilling til, om man har behov for pensionen. Det er en ret man har, man får den samme grundydelse som alle andre 65-årige, og byrådet kan ikke bestemme det anderledes.

Ved **serviceopgaver** forstås opgaver, som løses ud fra rammelove, hvor den enkeltes behov er afgørende for, hvad man kan få (subjektive kriterier). Hjemmehjælp er en serviceopgave, hvor det ikke er bestemt i loven, hvilken hjælp eller hvor meget man kan få. Det er byrådet, der fastlægger serviceniveauet, og kun de, der har behov, kan få hjælp. Den enkelte kan så inden for de overordnede rammer, der er fastlagt af politikerne og tildelt af visitator, aftale med leverandøren, hvilken hjælp man skal have. Det er muligt at aftale fra besøg til besøg, hvad der nu skal gøres i dag.

Fælles krav til myndighedsopgaven og serviceopgaven er, at de skal løses effektivt inden for de givne økonomiske og politiske rammer.

Der forekommer naturligvis opgaver, der er kombinationer af myndigheds- og serviceopgaver. Det kan for eksempel være visse af kommunens omsorgstilbud, hvor brugerne skal opfylde nogle objektive kriterier, før de kan få opfyldt deres subjektive behov.

Men det er som politiker og ledelse vigtigt at gøre sig forskellene mellem myndighedsopgaver og serviceopgaver klart, fordi mulighederne for løsninger er væsentligt forskellige.

Myndighedsopgaven sætter i sig selv nogle rammer for, hvad man kan få. Det begrænser brugernes muligheder for at få opfyldt deres individuelle behov, og det begrænser den enkelte visitors frihed i valg af metoder. Men udtømte er mulighederne helt sikkert ikke!

Serviceopgaven derimod giver en mangfoldighed af handlemuligheder, som i vores dagligdag begrænses af vaner (fra myndighedsopgaverne), og af de modsat rettede krav fra politikerne.

Lad mig uddybe problemet yderligere:

Et af problemfelterne er, at den offentlige sektor indtil Frit Valg har organiseret varetagelsen af myndigheds- og serviceopgaverne ens, nemlig efter den bureaukratiske model, hvor kontrol og styring samt ensartet

sagsbehandling er vigtig. Denne model er imidlertid uegnet til serviceopgaven, der retter sig mod den enkelte bruger og dennes behov. Her er f.eks. en projekt- og gruppeorganisering, som meget anvendes inden for ældreområdet, velegnet.

Serviceopgaven har i mange tilfælde været opbygget som en række af tilbud, som brugerne kan vælge imellem - nøjagtigt som lovgiverne har gjort med myndighedsopgaven. Men det, borgerne har brug for, er jo ikke ensartede tilbud, men individuelle løsninger, og da de ikke kan udtænkes på forhånd, må det være handlemuligheder, vi udstyrer de ansatte med, og ikke færdigsyede løsninger. Handlemulighederne giver nemlig plads til, at brugeren kan være medproducent på sin egen ydelse og kan "ombytte" ydelsen til det aktuelle behov.

De ansatte har hidtil blot øget servicen ud fra alle de behov, de fagligt har kunnet tilfredsstille, uden at tage en grundig diskussion med politikerne og borgerne, om det nu også er sådan, de ønsker det.

Hvert år er budgetterne til service steget på samme måde som budgetterne til myndighedsopgaverne. Men har byrådet ikke indflydelse på, hvor mange pensionister der er, eller hvor stor pension de skal have, så har de i hvert fald indflydelse på, hvilket serviceniveau, de ønsker på serviceområdet, og derfor skal budgettet selvfølgelig ikke pr. automatik stige, blot fordi der bliver flere pensionister.

Men sådan har det længe været praksis i mange kommuner, fordi kommunerne løser myndigheds- og serviceopgaver ens. I stedet burde og kunne opgaverne løses på en helt anden måde - også uden at servicen behøver at blive ringere.

Her ligger den væsentligste lederopgave både i forhold til politikerne og i forhold til borgerne. Kan ledelsen håndtere denne udfordring, så har de personalet med sig.

3. Dilemmaet for lederen mellem at være loyal over for politikerne og melde klart ud til ens medarbejdere

Loyalitet er et svært begreb at håndtere, fordi det retter sig mod samspillet mellem mennesker, og forudsætningen for at være loyal er ærlighed, tillid og troværdighed. Hvis disse forudsætninger ikke er opfyldt, så er der ikke tale om loyalitet, men sammenspisthed - så efter min mening er der ingen modsætning mellem det at være loyal overfor politikerne og så det at melde klart ud til sine medarbejdere.

Enhver politisk beslutning kan omsættes til praksis. Og enhver politisk beslutning kan diskuteres, og der kan argumenteres for og imod. Hvilke andre beslutninger har i øvrigt ikke de muligheder i sig? Findes der i dagens verden beslutninger, som ikke kan være anderledes?

Udfordringen her er dialogen, nemlig den dialog, der altid bør føres **forud** for en beslutning og ikke, som det desværre så ofte sker, bagefter.

Og den dialog bør føres ud fra den loyalitetsforpligtelse, der følger af ansættelsesforholdet:

"Hvem og hvad er en ansat, ledelsen og politikerne forpligtet til at være loyal over for, når de udøver deres forvaltning?"

Først og fremmest må enhver være loyal over for sig selv. Svinger man sig selv, kan man svinge enhver. Dernæst må loyaliteten rette sig mod den opgave man er ansat til eller har påtaget sig at løse.

Den ansatte har et fagligt ansvar for at løse opgaven og skal gøre det inden for de rammer og ressourcer der er stillet til rådighed. Ingen andre kan påtage sig det faglige ansvar, og den ansatte må loyalt løse opgaverne fagligt forsvarligt. Kan dette ikke lade sig gøre (og det kan ingen anden afgøre) har den ansatte pligt til at gøre opmærksom på det, ellers er han illoyal over for sin faglige opgave.

Politikerne har ansvaret for at der stilles de fornødne rammer og ressourcer til rådighed for de opgaver, som de ønsker og har besluttet at få løst. Er rammer og ressourcer ikke tilstrækkelige må politikerne øge dem eller foretage en prioritering, ellers er de illoyale over for den politiske opgave de har påtaget sig.

Den administrative ledelse har ansvaret for en effektiv og rationel opgaveløsning. Og denne skal blandt andet ske ved anvendelse af den tilstedeværende faglighed, de anviste ressourcer og inden for de lovgivningsmæssige og lokalt vedtagne politiske rammer, ellers er de illoyale.

Hvis samspillet mellem faglighed, rammer og ressourcer samt ledelse ikke skaber løsninger som alle 3 parter kan acceptere, må diskussionen ved inddragelse af alle relevante parter være første skridt. Og alle relevante parter er ikke kun de på den hierarkiske kommandovej. Det er kollegaer, den samlede ledelse, alle politikere, faglige organisationer og borgerne.

Skaber denne dialog ikke de fornødne løsninger, må den utilfredse part trække sig. Det er demokratiets lod, men demokratiet må have lov til udfolde sig inden. Det er borgernes garanti for at deres interesser varetages loyalt.

Borgerne er det eneste reelle mål for den offentlige sektors virke og derfor de eneste, der fortjener deres behov vurderet ud fra både et politisk og et fagligt synspunkt. Alle andre interesser må vige i denne proces."

Hvis lederen på trods af en velgennemført proces alligevel oplever et dilemma, så kan det kun være, at lederen ikke føler at han eller hun slår til som aktør i dialogen og hellere vil bruge sin position som magtbase for at gennemtrumfe "den rigtige beslutning".

Og lad os så lige se på, hvad den rigtige beslutning er?

- "Den rigtige beslutning er den beslutning, der iværksætter de handlinger, der fører frem til det ønskede resultat.
- De rigtige handlinger, er de handlinger, der er etisk forsvarlige, og som uden unødvendige omkostninger fører til det ønskede resultat.
- Det rigtige resultat, er det resultat, der opfylder det i fællesskab fastsatte mål."

4. Hvad sker der når politikeren bliver sagsbehandler og embedsmanden bliver politiker?

Som jeg tidligere har påpeget, er der ikke den store forskel mellem politikerens og embedsmandens opgaver, men der er stor forskel på de arbejdsmåder, som de benytter sig af.

Hvis vi ser på en vigtig arbejdsform, nemlig det at træffe en beslutning - den rigtige beslutning, som vi lige har set - så optræder følgende forskelle:

<p>Politiske beslutninger træffes typisk på baggrund af administrative oplæg, der:</p> <ul style="list-style-type: none">• beskriver problemstillingen/opgaven• refererer til gældende lovgivning eller lokalt fastsatte regler og tidligere lignende afgørelser• sætter problemstillingen/opgaven ind i et historisk, nutidigt og fremtidigt perspektiv	<p>Administrative beslutninger træffes altid på baggrund af politiske beslutninger, enten i form af:</p> <ul style="list-style-type: none">• lovgivning• lokale politiske vedtagelser, herunder delegation af beslutningskompetence• retspraksis på området, der udspringer af politiske (udtalte som u-udtalte) tilkendegivelser.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • beskriver økonomiske konsekvenser • indeholder en eller flere beslutningsforslag 	
<p>Den politiske (flertals)beslutning fremkommer efter drøftelse i et politisk organ, hvor følgende elementer indgår i beslutningsprocessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • politiske holdninger • følelser (sympati/antipati) • kompromiser • økonomiske overvejelser 	<p>Den administrative (enkeltmands) beslutning fremkommer evt. efter drøftelse med andre ansatte eller særlige sagkyndige og følgende elementer indgår i beslutningsprocessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • faglige overvejelser og holdninger • fakta om problemet/opgaven • evt. organisatoriske og administrative overvejelser
<p>Den politiske beslutning indeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mål og rammer for problemets/opgavens løsning • evt. angivelser af midler til opgavens løsning • evt. krav om tilbagemelding på resultatets virkning 	<p>Den administrative beslutning indeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • problemets/opgavens løsning • opfyldelse af de politisk vedtagne mål og rammer • evt. tilbagemelding til politikerne

Hvis vi ser på hvordan den politiske og faglige proces frem til beslutningen foregår, så tegner der sig følgende billede.

Politikerne har hver især et billede af fremtiden. Disse billeder er forskellige. Politikerne har hver især nogle motiver for deres politiske arbejde. Disse motiver er forskellige. Hvem sørger for at samordne den politiske proces? Hvem sørger for at skabe fælles billeder for politikerne? Det vil sige at, der bliver skabt fælles politiske mål.

Denne proces er ikke umiddelbart synlig. Måske foregår den i det politiske bagland og har dermed partipolitisk karakter. Men hvis vi ser på, hvordan processen med at skabe fælles billeder blandt byrådsmedlemmerne på tværs af partipolitiske ønsker og mål, hvem sørger så for det?

I den kommunale styrelseslov og i den lokale styrelsesvedtægt er der fastsat regler for arbejdsfordelingen mellem politikerne og procedurer for beslutningstagning, men der står intet om politiske mål og processer.

Hvis vi skal pege på, hvem der skal påtage sig denne opgave, må det vel være borgmesteren. Borgmesteren er den politisk øverst ansvarlige, og han er chef for den kommunale administration. Men hvilke redskaber har han til rådighed for at løse disse to opgaver?

Ja, til den administrative opgave er ansat en administration, men til den politiske opgave er han overladt til sig selv.

Administration oplever ofte, at den politiske proces ikke bliver varetaget, og i stedet for at hjælpe politikerne med denne opgave, kaster administrationen sig over den (som om de ikke havde nok at se til). Og det gør de selvfølgelig fordi administrationen qua deres faglige indsigt og almindelige menneskesyn og holdninger til tilværelsen føler et behov for indhold i arbejdet og et mere kvalitativt fundament for deres virke, og derfor definerer de selv de "politiske" kvalitetsmål.

Administrationen har også siden kommunesammenlægningen udviklet en særdeles professionel arbejdsform, der - i hvert fald på myndighedsområdet - sikrer en retlig rigtig og neutral sagsfremstilling i et direkte sam-

arbejde mellem de fagligt kompetente og de ledelses- og administrativt ansvarlige afstemt med de overenskomst- og sikkerhedsmæssige aftaler for arbejdets udførelse via medudvalg og lign.

Administrationen har altså i kraft af den manglende eller ukvalificerede politiske proces via deres egen arbejdsform påtaget sig rollen som definitor af borgernes ønsker og behov, og dermed har de sat sig selv ind som et led i dialogen mellem politikere og borgere, for de påtager sig jo også opgaven at oversætte de politiske beslutninger til borgerne.

Ja, for at fuldende billedet, så har de - i hvert fald tidligere - ofte støttet deres administrative beslutninger på ikke eksisterende politiske vedtagelser og mål, og når de så følte sig trængt i forhold til borgerne, så prøvede de at skabe politisk dækning for deres handlinger.

5. Kan/skal det undgås og hvor går grænsen?

Jeg tror ikke det helt kan undgås, at de 2 (3) parter ind imellem træder ind i hinandens roller, og bruger de "forkerte" (læs = ikke aftalte) værktøjer til opgavens løsning. Men indgåelse af klare aftaler for den "normale" håndtering af dagligdagens opgaver med mulighed for en direkte dialog mellem brugere og politikere - ikke om enkeltsager, men om helheder/politikker vil begrænse rollekonflikten.

Det vil sige, der skal laves et sæt spilleregler, hvor rollerne klart defineres, og hvor spillet mellem de tre parter, borgere, politikere og forvaltning, bliver kendt for alle på samme måde som i en fodboldkamp.

Arbejdet med servicestrategi, Kvalitetsstandard og fastsættelse af mål, rammer og aftaler i virksomhedsplaner og kontrakter alt sammen skridt i den rigtige retning.

Hvis man overhovedet skal tale om en grænse for sammenblanding af rollerne må det være den grænse, at embedsmanden aldrig påtager sig rene partipolitiske opgaver.

Politikerne har reelt den fulde ret til at (sags)behandle alle sager. Og skal benytte sig heraf, når det er nødvendigt for en politisk markering og afvejning af modsat rettede interesser.

Men hvis vi vil bevare det repræsentative demokrati udtrykt ved, at borgerne vælger repræsentanter, der vil gøre en indsats for fællesskabet ved siden af deres daglige arbejde, så må vi aflaste byrådene for den voksende arbejdsbyrde.

Det har der også været mange tiltag til inden for de senere år, hvor flere og flere af de politiske opgaver er delegeret til forvaltningerne og institutionerne, som siden 1970 er vokset med eksplosiv fart.

Men hvilke kvalifikationer har forvaltningerne og institutionerne til at varetage det repræsentative demokrati, lige måske bortset fra mere tid!

Selv om der aftales klare og operationelle mål og rammer samt foretages politiske valg af midler, vil der til stadighed være mange afgørelser i forhold til borgerne, som kræver det repræsentative demokratis afvejning. Og hvis politikkerne ikke kan finde tid til denne opgave, og forvaltningerne og institutionerne ikke er egnede til den, hvem skal vi så give den til?

Det næste led i rækken af interessenter er selvfølgelig ydelsesmodtagerne/brugere/ borgerne, og da det jo i bund og grund er deres penge der forvaltes, har de en væsentlig interesse i, hvordan det gøres.

Ved at inddrage denne interessentgruppe til sammen med det faglige og administrative personale at udfylde de politiske rammer og sammen med byrådet og forvaltningen at sætte mål og fravælge midler til opgavernes løsning, får vi genoprettet den tabte dialog i det daglige arbejde med de tre vigtigste parter i fællesskabets udvikling, nemlig borgerne og politikkerne og deres fælles hjælpere: det faglige og administrative personale.

En yderligere kvalifikation kunne være, at en sådan arbejdsdeling med en kraftig aflastning af byrådets arbejde, ville friste flere til at gå ind i politisk arbejde. Ikke for at sidde i byrådet og dets udvalg, men for at være med til at løse opgaverne sammen med borgerne i de decentrale beslutningsfora som ligeværdige medlemmer og ikke, som det ofte sker i dag, som gidsler i en klemme mellem det decentrale organ og det etablerede politiske system.

En sådan udvikling vil også være befordrende for borgernes forståelse for den etiske og sociale afbalancering af de mange kommunale serviceydelser, og fremme mellem menneskelige relationer.

På den anden side kunne det også ønskes, at nogle af systemets mest paradoksale resultater må komme til at stå så klart for flere, at der bliver en direkte folkelig opbakning til udlugning af de allerværste.

Under alle omstændigheder vil en større involvering af brugerne /borgerne skabe en bredere dialog om fællesskabets opgaver, og det kræver en aktiv indsats at inddrage interessenterne i arbejdet.

Blandt de aktive indsatser vil være, at borgerne/ brugerne uddannes til at være ligeværdige parter med den meget skolede forvaltning og den efterhånden professionelle politiker.

Det er egentlig heller ikke fremmed for det kommunale system. Der har man i mange år uddannet personalet til som tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter og samarbejdsudvalgsmedlemmer at være klædt på til sammen med arbejdsgiverne at sikre personalets interesser.

Det vil være helt naturligt, at udviklingen nu retter sig mod borgerne og deres interesser. Det tror jeg samtidig vil stimulere interessen for de demokratiske processer.

6. Er ledere og politikere gode nok til at binde politikken og opgavens udførelse sammen. Et fælles ansvar, men hvordan?

Nej, der er stadig lang vej endnu, men som tidligere nævnt er der udviklet ganske udmærkede værktøjer, som kan anvendes til at binde politikken og opgavens udførelse sammen, men så længe, der er uklare politiske meldinger (myndighedsopgaver kontra serviceopgaver) og så længe de udøvende afskærer politikerne fra at fastlægge serviceniveauet på de faglige områder (fordi de argumenterer langt uden for rammerne af det fagligt forsvarlige) så er der et stort stykke arbejde der skal gøres. Og her er det nødvendigt at brugere og borgere får en langt større rolle at spille, som nævnt under pkt. 5.

7. Behov for klare politiske udmeldinger - men kan det altid lade sig gøre og hvordan håndterer lederen denne problematik?

Vi har i Danmark et gammelt ordsprog, der siger: Ærlighed varer længst. Det er altid muligt at sige, hvor man står i en bestemt sag. "Jeg er uafklaret, og skal have mere viden og drøftet problemstillingen med nogle flere, inden jeg kan sige noget meningsfyldt om denne sag". Se det er en helt klar og ærlig melding.

Jeg har engang hørt en erfaren politiker sige: "Hvis du ikke ved hvad du skal sige til et bestemt spørgsmål, så prøv med sandheden!

Generelt vil jeg sige. Der kan ikke laves regler for, hvordan man skal håndtere uærlighed, fortielser, politiske hundehandler og andre lyssky metoder. De afsløres forhåbentligt på et eller andet tidspunkt. Åbenbare ulovligheder er den politiske opposition og forvaltningen garanterer for at bringe til ophør. Resten må vælgerne rydde op i.

Når alt dette er sagt, så står der også det problem tilbage, at når man har ladet sig vælge til politiker, så forventer alle, at man har en sikker mening om alt, i hvert fald om alle de opgaver, som man som byråds- og udvalgs politiker er blevet sat til at tage vare på. Men her gælder som i mange andre af livets forhold, at man

ikke kan vide alt. Ingen ved alt og derfor må vi hjælpe hinanden med den viden vi hver især har. Og her vil jeg igen citere en politiker, som siden er blevet borgmester i sin hjemby: "Dårlige administrative oplæg, giver dårlige politiske beslutninger."

Det sidste problem jeg vil tage op i denne forbindelse er, at vi desværre er i den situation, at alle offentlige opgaver i disse år er underlagt udgiftspolitikken, hvilket indebærer, at alle forsøg på udvikling og tilpasning af opgaveløsningerne først og fremmest afvejes på udgiftspolitikens vægtskål.

Fagudvalgsfolkene optræder ofte i rollen som økonomiudvalgets forlængede arm, og den socialpolitiske debat får derfor ofte karakter af "noget for noget" og "kan det betale sig", hvilket er lammende for en udviklingsorienteret debat om midler og mål for det socialpolitiske arbejde. Det er som om, at målet i socialpolitikken er økonomi og ikke: gode løsninger? Det indebærer at borgeren ikke er målet, men midlet! Og forskellen mellem et mål og et middel er, at: målet består, men midlet forgår!!

På den anden side må man sige, at på ældreområdet - som jo er dette forums virkefelt - mangler vi en grundig debat om den politiske og såmænd også den faglige begrundelse for, hvorfor vi løser netop de opgaver og på netop den måde og om der findes andre måder, som for den samme måske mindre økonomi kan give samme eller større tilfredshed.

Må vi bede om en klar politisk udmelding: "Vil I tage denne debat? eller vil I fortsætte med at stikke hovedet i busken?"