

Bedre velfærd med bedre ledelse

Synspunkt. Nye krav til ledelse i det offentlige. Vi har brug for en offentlig sektor, der åbner sig.

Morten Tamstorf,
senior vice president, Mannaz A/S

En endnu bedre offentlig service. Til stadig flere borgere. Skabt af en gradvist mindre arbejdsstyrke. Det er bare nogle af de udfordringer, som den offentlige sektor står overfor de kommende år. Og virkeligheden er, at vi ikke kan effektivisere os ud af det. Vi kan ikke løbe hurtigere i hamsterhjulet.

Derfor er der behov for, at vi ser på fremtidens offentlige sektor med lidt andre øjne. Det handler om måden, den organiseres på. Det handler om nye kompetencer. Og så handler det ikke mindst om ledelse.

Der er især tre bevægelser i gang, som påvirker ledelsesopgaven i den offentlige sektor: Større åbenhed, øget digitalisering og bedre adgang til data.

For det første ser vi generelt en offentlig sektor, der åbner sig mere. Borgere inddrages i opgaveløsningen og bliver medskabere af offentlig service. Det gælder også på tværs af sektorer, hvor eksempelvis region, kommune og praktiserende læger løser sundhedsopgaven på tværs af organisatoriske grænser - og med borgeren som både patient og partner.

For det andet giver den øgede digitalisering nye muligheder for at automatisere enkle administrative processer og skabe et bedre beslutningsgrundlag. Det betyder, at færre medarbejdere med flere kompetencer fremover skal løse mere komplekse opgaver end i dag.

Endelig giver digitaliseringen og udviklingen på det velfærdsteknologiske område adgang til langt flere data langt hurtigere og meget tættere på den enkelte borger end tidligere.

Ledelsesmæssigt stiller det krav til den offentlige sektor som helhed, men også til den enkelte leder, der til daglig har et personaleansvar for de medarbejdere, der møder og arbejder sammen med borgeren.

- Ledere skal kunne lede på tværs og mestre uformel ledelse. Den hierarkiske ledelse erstattes af horisontal ledelse og samarbejde på tværs af sektorer, organisationer og fagligheder.

- Ledere skal fokusere mindre på myndighed og mere på bemyndigelse af mellemledere og medarbejdere. Det er afgørende for effektiviteten, at de medarbejdere, der er tættest på borgerne, selv oplever både handlerum og ansvar.

- Ledere skal lære at fortolke og anvende data på en mere værdiskabende måde. Væk med det bagudskuende blik på fejl og »røde lamper« og frem med fokus på at sætte retning og facilitere dialog om de rigtige indsatser.

Vi er allerede godt på vej til at sikre en bedre velfærd med bedre ledelse. Og - i modsætning til de seneste mange års styringsoptimisme - er vi desuden godt hjulpet af den danske arbejdskultur med lav magtdistance og høj gensidig tillid. Men forudsætningen for at vi kommer helt i mål er dog, at vi tager den ledelsesmæssige udfordring op og tør organisere, lede og kompetenceudvikle os til den nye virkelighed. Forhåbentlig vil Ledelseskommisionens arbejde være et skridt i den rigtige retning. Men det må ikke blive ved de gode intentioner. Det kræver også ledere, der tør udvikle sig.



Der er fuld damp under kedlerne på byggepladserne rundt omkring, og efterspørgslen efter arbejdskraft er i top. Men kan byggebranchen organisere sig mere effektivt? Foto: Torkil Adersen

Håndværkeren forsvinder fra byggepladsen

Synspunkt. Ineffektiviteten i bygge- og anlægsbranchen er høj, og alt for meget kostbar tid går tabt.

Der er ikke noget, der kan gøre mig så branche- og ledelsesmæssigt trist som at se en håndværker, der går ledig rundt på byggepladsen uden at vide, hvad han nu skal tage sig til. Han står klar med skruemaskine og trillebør, men må pænt vente på at komme til fadet.

Selv i disse byggeboomtider er det desværre et mere normalt syn, end mange tror: Ineffektiviteten i bygge- og anlægsbranchen er forbavsende stor eksempelvis sammenlignet med bilindustrien, der allerede for et århundrede siden opfandt samlebåndet, og hvor fabrikernes underleverandører i dag leverer fuldt færdige, integrerede bildele - effektivt og konkurrencedygtigt.

Alt for meget kostbar tid går tabt på byggepladsen. Måske mangler de rigtige materialer, måske er andre samarbejdspartnere forsinkede med deres del af jobbet, og om lidt er der endnu et koordineringsmøde.

Hvis jeg hævder, at blot 30-40 procent af arbejdstiden på en større byggeplads reelt udgør effektivt arbejde, rammer jeg næppe helt galt. Hvis bilfabrikation foregik på den måde, ville fabrikanten for længst være gået ned.

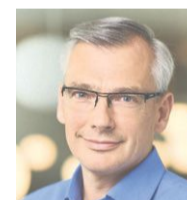
Den manglende effektivitet skal holdes op mod prognosen om, at branchen kommer til at mangle arbejdskraft. Alene derfor bør alle samarbejdspartnere i byggeriet blive dygtigere til sammen at nytænke hele byggeprocessen fra A til Z.

Eksempelvis kan jeg sagtens se en udvikling for mig, hvor mange håndværkerjob flytter væk fra byggepladsen og hen til en byggefabrik. I stedet for at skulle vente, arbejde i regn, støv og blæst vil håndværkeren under ordnede, indendørs forhold præfabrikere og integrere forskellige bygningselementer, der først til allersidst sættes sammen på byggepladsen. Med andre ord: Lidt à la bilindustriens måde at arbejde sammen på.

Samlet bygger Bonava 8.000-9.000 boliger om året, og for os er nogle af fremtidens vinderord: Standardisering af processer, moduler, industrialisering og automatisering. Sætter man de begreber rigtigt sammen, ender man med ledelsesbegrebet bæredygtighed - både forretningsmæssigt og i miljømæssig betydning.

Vi venter med glæde på samarbejdspartnere, der vil tænke den slags ind i deres forretningsmodel, men selv om vi er en af de større spillere på markedet, står byggeaktører med friske ideer endnu ikke i kø og banker på vores dør.

Alligevel tør jeg godt spå, at en moderne byggeplads inden for en overskuelig årrække vil se ganske anderledes ud: Der vil være færre håndværkere, flere vil arbejde som specialarbejdere på byggefabrik, og en dag vil en ny kollega blande sig i sjakket: Byggerobotten - klar til at tage sig af det hårde, ensformige og nedslidende arbejde.



Per Thomas Dahl,
produktionsdirektør
i Bonava A/S

Endnu er der hverken i Danmark eller resten af verden ret mange robotter på byggepladserne - hvis man ser bort fra droner, der meget hurtigt har vundet indpas hos landinspektører, entreprenører og rådgivere. Men i takt med at byggeriet automatiseres, vil robotten blive en af fremtidens medarbejdere.

For ganske nylig kunne fagbladet Ingeniøren således fortælle om en ny robotkollega på en fynsk byggeplads - en automatiseret malersvend. Det skete under overskriften »Kravlende malerobot skal afhjælpe byggebranchens mangel på hænder«. Ja, hvorfor ikke?

DELTA I BUSINESS-DEBATTEN

E-mail: business-opinion@berlingske.dk

Læserbreve: 1.200-1.500 anslag inkl. mellemrum.

Synspunkt: 3.300 anslag inkl. mellemrum.

Business-kronik: 5.000 anslag inkl. mellemrum

Business' opinionsredaktør: CLAUD SKOVHUS