

Fra velfærds**bob**lens
moraliske stress til
velfærds**prioritering**ens
robuste ansvar



+

- Motoren bag den kroniske stress:
Gearing

Et system baseret på systematisk overbud og fravær af svære afvejninger

*”Vi ønsker altså at finde løsninger, der gavner økonomien **og** skaber en mere effektiv måde at gøre tingene på – **og** samtidig gør det lettere eller bedre at være borger.”*

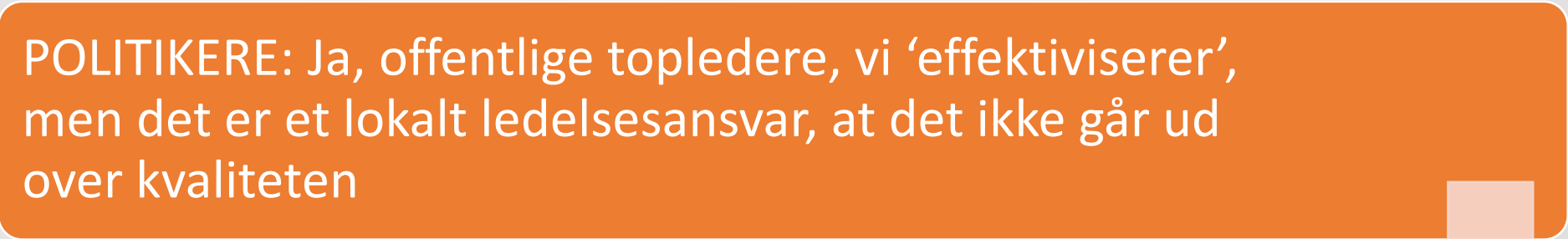
(Regionsformand)

*»Tidligere troede man, at man udelukkende kunne gøre skattesystemet mere effektivt ved at skære i skattevæsenets økonomiske ramme, hvorefter medarbejderne ville løbe stærkere og finde nye måder at gøre tingene på. Jeg tror, at læren blandt andet er, **at man skal få nye IT-systemer op at køre, inden man fyrer de medarbejdere, som systemerne skal erstatte.**«*

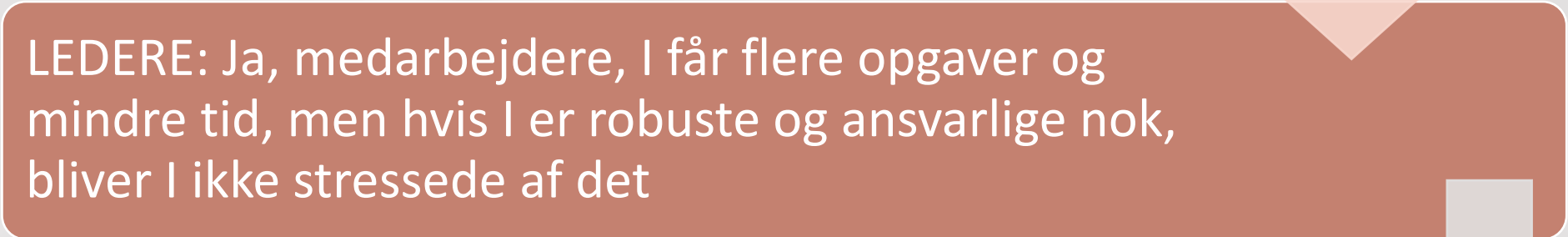
(Tidligere skatteminister)

Når vi forsømmer svære afvejninger og forventningsafstemning, skubbes byrden af manglende bæredygtighed nedad

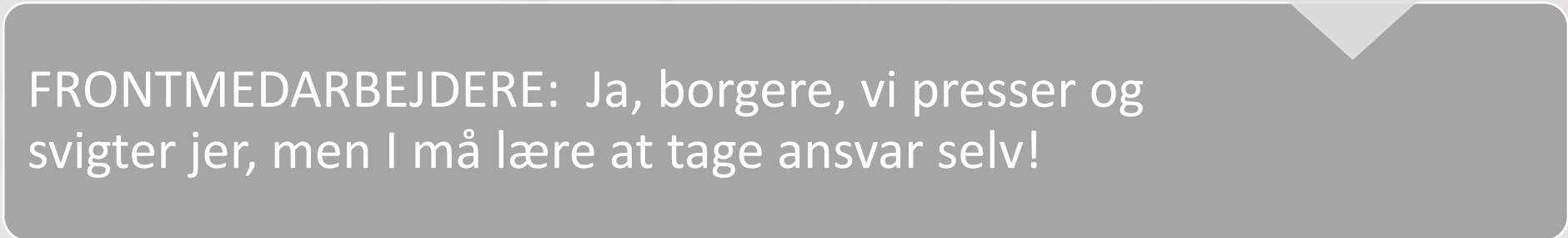
POLITIKERE: Ja, offentlige topledere, vi 'effektiviserer', men det er et lokalt ledelsesansvar, at det ikke går ud over kvaliteten

An orange rectangular box with rounded corners containing white text. A large, light-orange downward-pointing arrow is positioned to the right of the box, pointing towards the box below.

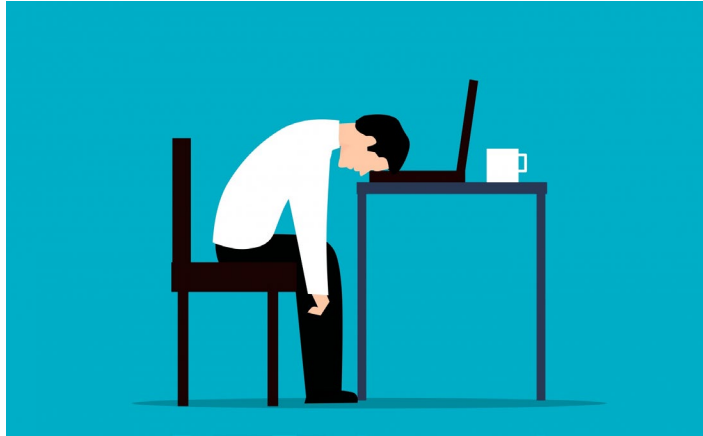
LEDERE: Ja, medarbejdere, I får flere opgaver og mindre tid, men hvis I er robuste og ansvarlige nok, bliver I ikke stressede af det

A brown rectangular box with rounded corners containing white text. A large, light-brown downward-pointing arrow is positioned to the right of the box, pointing towards the box below.

FRONTMEDARBEJDERE: Ja, borgere, vi presser og svigter jer, men I må lære at tage ansvar selv!

A grey rectangular box with rounded corners containing white text. A large, light-grey downward-pointing arrow is positioned to the right of the box, pointing towards the bottom of the slide.

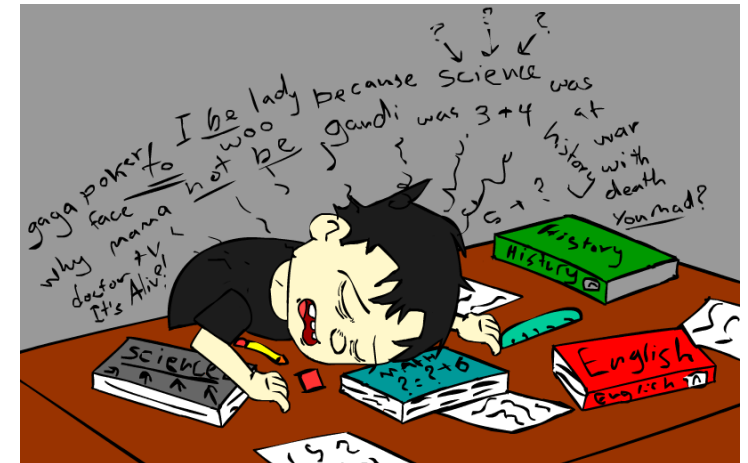
Vi mangler et sprog for fattigdommen ved 'for meget' velfærd



Folkeskolereformen

Vi skal have bedre karakterer, mere bevægelse, mere differentiering, mere inklusion, mere forandring, mere fordybelse, mere praksis-relevans, mere undervisning, mere børnetrivsel, mere forældreinddragelse og mindre overarbejde.

Og husk nu at passe rigtig godt på jer selv. Vi skal nemlig også have et bedre arbejdsmiljø.



”Lykken er muligheder”

Om Mozart, Spotify og grådighedens fattigdom

Hartmut Rosa:

- Ideen om det gode liv er, at hver enkelt forfølger lige præcis sin egen helt skræddersyede drøm og sine konstant foranderlige behov.
- For at opnå dette bliver det afgørende at tilegne sig de ressourcer, der giver løbende **adgang flere og flere muligheder**
- Triple-A approach: *available, accessible, attainable*
- Men: “verden synes at unddrage sig os i takt med vores stigende greb om den”

Udpiningens paradoksale karakter

- Vi er blevet så rige, at vi bliver fattige af det
- Overdreven rigdom (uendelige 'tilbudsvifter' af velfærdsprodukter) sameksisterer med forrået fattigdom (udpinte, overanstrengte velfærdsansatte og skuffede, kompensationskrævende brugere/borgere)



At skabe et sprog for 'grobundens' værdi, ikke kun 'afgrødens' værdi



Ralph Chami

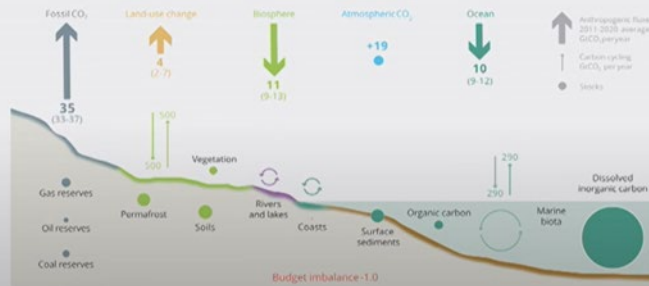
Finansiel økonom

Arbejder på at sætte finansiell værdi på den blotte eksistens af sund, alsidig natur – fx et sundt levende hav.

Det handler om at skabe et sprog for, hvad visse tings blotte eksistens bidrager med (dvs. **værdien ved at være forudsætning for noget andet værdifuldt**).

Valuing the carbon services of the open ocean

- The value of the **Carbon Sequestration Service** by the Open Ocean is over **\$30 Trillion**, at today's carbon price.



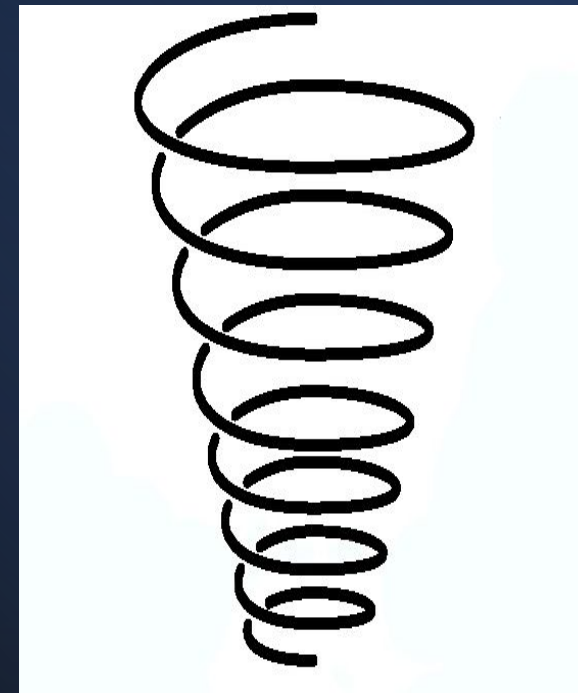
Hvad er værdien af en folkeskolelærer med et roligt nervesystem, en følelse af professionel stolthed og en oplevelse af at kunne magte sit arbejde?

Kan vi opnå det, vi ønsker med folkeskolen, uden denne folkeskolelærer som forudsætning?

De negative spiraler i et overbudssystem

Fx folkeskolen:

1. Vi 'gearer' gennem at love mere på alle fronter, mindske lærernes forberedelsestid, skrue ned for overarbejde, og hævde at hele forandringsprocessen er 'udgiftsneutral'
2. De samlede krav til lærerne OG til eleverne er urealistiske – begge parter, inklusive forældre, oplever stigende frustration, nedslidning, følelse af fiasko, følelse af brudt tillid, behov for at overkompensere, at 'lege' at man kan mere end man kan
3. Systemets overophedning øger ulighed: De robuste og ressourcestærke tåler overbuddet bedre end de sårbare. Løftebruddene og de urealistiske krav rammer de sårbare mest. De bliver mere sårbare, deres behov bliver mere akutte, deres indsats bliver mindre stabil.
4. Systemet overophedes mere af de sårbares stigende behov og dalende indsats (gælder både de ansatte og eleverne): Belastningen øges, mens den robuste indsats daler.
5. De sårbare når belastningsgrænsen og bliver akutte. Meget ressourcekrævende indsatser må mobiliseres ud af et overophedet system. Ansatte sygemeldes eller siger op. Systemets ressourcer daler, belastningen stiger
6. Vi kan ikke tiltrække nye ansatte – eller de nyansatte 'slides op' på meget kort tid
7. De sårbare elever oplever mere akutte symptomer på vantrivsel og skolevægning
8. Behovet for akut oppumpning af systemets kapacitet stiger: Vi 'opfinder' nye gearingspraksisser, fx nye urealistiske reformer eller teknologier eller arbejdsformer
9. Det hele starter forfra på et dybere niveau af udpining



Hvordan starter man en positiv spiral?

1. Der er ingen hurtige løsninger, og det gør altid ondt!!
2. Undgå 'gearing' som løsning.
3. Gør det modsatte: Skab mere 'buffer' - noget man i overbudssystemet ellers kalder 'spild' (dvs. reel restitution, reel forberedelse, realistisk investering i reformer)
4. Skru ned for 'tilbudsviften' og skru op for den uspecificerede 'modstandskraft' og 'robusthed' i det daglige. Dvs., tænk: Hvad kan vi fjerne, og hvad kan vi undlade at søsætte, så vi frisætter ressourcer til daglig robusthed og buffer?
5. Gør langsigtet drift, undladelse af nye tiltag og pleje af 'buffer' til noget 'sexet' hos både ledere og medarbejdere
6. Lav REELLE prioriteringer, hvor systemet har frontmedarbejderens ryg
7. Undgå bullshit win-win-sprog over for både ansatte og brugere. Inviter de svære prioriteringer og grænserne for, hvad der er muligt, ind ad fordøren, så de bliver til fælles virkelighed
8. Invester i de nye medarbejdere (ikke bruge dem til brandslukning; solid oplæring, tydelige krav, fællesskab og blid start – skab succesoplevelser og engagement)
9. Skab et sprog for, at omstilling fra overbud til bæredygtighed opleves som en form for 'cold turkey'. Det tager tid, før man mærker gevinsterne



Prioriterings- og afvejningssprog

Rygstøtte til medarbejderne, forventningsafstemning med borgerne

Velfærd = 'umulige' prioriteringer. Det gør *altid* både godt og ondt

Det skal vi være fælles om og tale om i det åbne

Idealet er '*den bedst mulige løsning inden for de givne rammer*'

Fx skolens balance mellem specialbørn og 'normal'børn

Win-win: Hvis I som lærere evner differentieret undervisning, kan både normalbørn og specialbørn få stor gavn af at være i samme klasse, og begge grupper kan opleve bedre trivsel og højere læring på en målbar måde

Prioritering og afvejning: I dag brugte vi bare læsebånd og standardopgaver til 'normalbørnene', så jeg kunne prioritere konfliktløsning og ro med adhd-drengene.

Vi skal belønne evnen til prioritering, afvejning og forventningsafstemning, og det skal afspejles i vores styringssprog ved at skrue ned for winwin-retorikken.



Vi skal rekruttere både ledere og medarbejdere ud fra deres evne til afvejning, ikke til urealistiske løfter

Hvor kan vi JUSTERE, ikke PENDULERE

1. Gøre **forandringsprocesser** mindre hyppige, mere realistiske og mindre samtidige
2. Gøre **kommunikationsmuligheder** færre, med færre loops og i mere afgrænsede tidsrum
3. Lave mindre **dokumentation** med bedre kobling til det faglige arbejde til dagligt
4. Lav lidt mindre **målstyring**
5. Styre mere uden om dyre **symptombehandlinger**



Kort sagt: robust ansvarliggørelse i alle led

Erstat winwin-sprog med afvejnings- og prioriteringssprog

Stabilitet, aflastning, arbejdsro og drift skal være sexet i ledelse

Skab *bufferkapacitet*, så de gode spiraler kan opstå

Skab samtalerum og legitimitet omkring svære afvejninger i alle led

Skab et sprog for, hvad vi *får* ved at *miste* noget; og hvad vi *mister* ved at *få* noget

Gør en sport ud af dogmebevægelser (hvad kan vi undvære)

Og den hårde: Vi må sige højt, at velfærd ikke fjerner al lidelse og udligner al ulighed. Der er grænser for velfærd, også når man betaler meget i skat.