



7 dogmer for offentlig styring

Henrik Hjortdal

12. september 2008

DES Årsmøde - Kolding

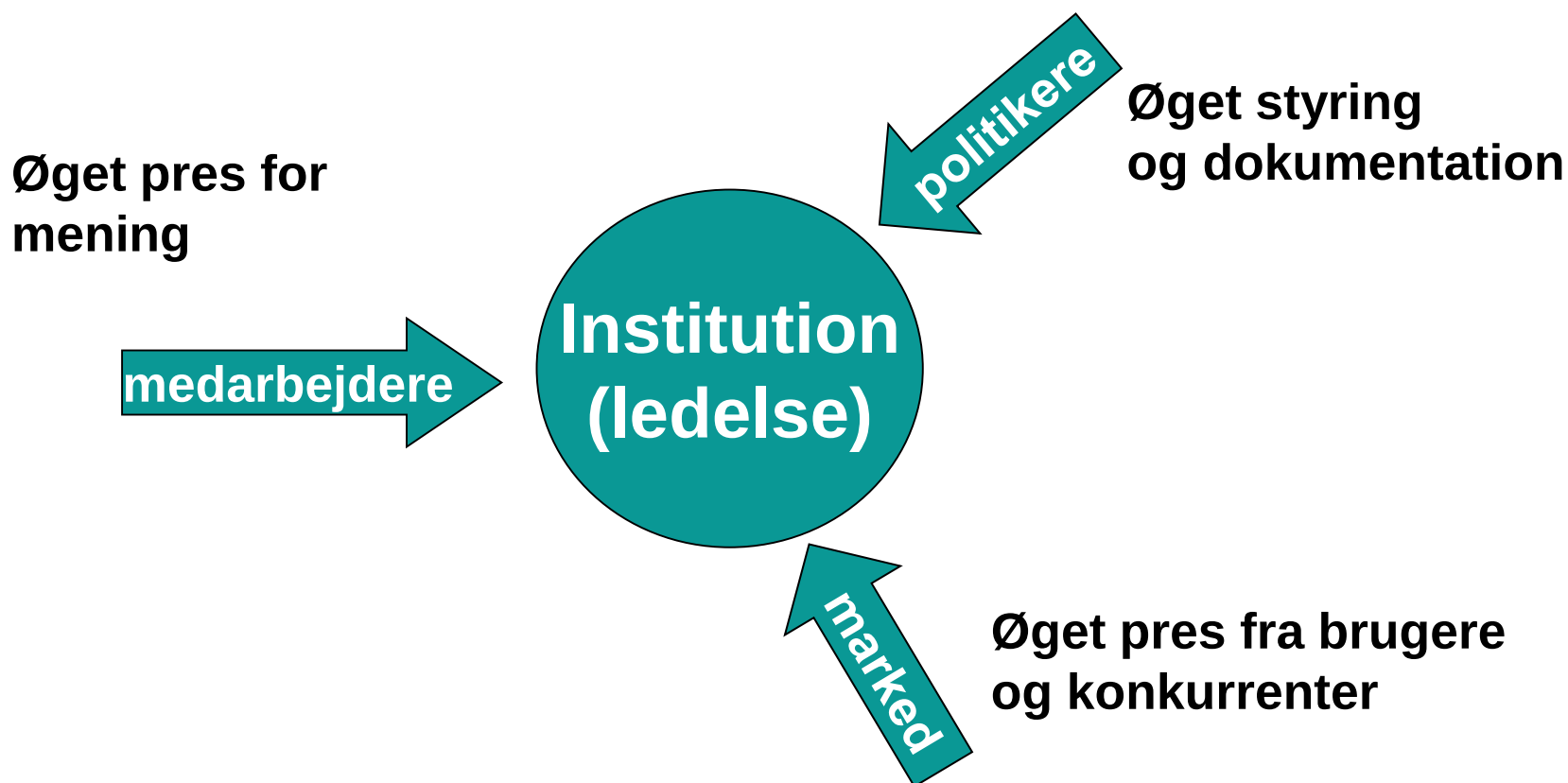
Hvorfor syv dogmer om styring ?

- NPM er gået for vidt – men ikke alt skal smides ud med badevandet
- Holdbare løsninger kræver bred debat om udfordring, vision og mulige løsninger

Bedre styring – med mening

- **Politisk behov**
Manglende opfyldelse af politiske løfter, oplevelse af svigt i systemet, følelse af afmagt
- **Ledelsesvilkår i offentlig sektor**
Institutioner i krydspres, risiko for det psykiske arbejdsmiljø, risiko for personalemangel

Hovedudfordring: Offentlig ledelse i voldsomt krydspres



Styring og dokumentation

Procesregulering

Interne kontrakter

Virksomhedsplaner

Måling/dokumentation af aktivitet, output, resultat, effekt

Evalueringer af projekter og/eller drift

Tilsyn/inspektioner

Akkreditering

Marked og brugere

Valgfrihed, konkurrence, taxametersystem

Brugerrettigheder

Gennemsigtighed/manglende gennemsigtighed

Brugernes uddannelsesniveau

Brugernes øgede afhængighed og dalende autoritetstro

Politiske og medieskabte forventninger

Brugerunderøgelser

Rekrutterings- og fastholdelsesudfordring



Mening

Professionens standarder, faglige metoder og etik

Personlig mening, ambition og arbejdsglæde

Anerkendelsesbehov

Personlige relationer til brugere som grundvilkår for store dele af det offentlige skærper udfordringen



Behov for nyt lederskab og HRM

- og styring der giver rum herfor

- **Styrket ledelse**
Balancering af modsat rettede krav og håndtering af selvregulering og arbejdsmiljø
- **Bedre brug af medarbejderne**
Mening med, mulighed for og kompetence til at håndtere brugerne professionelt
- **Forudsætter bedre styring**
Fokus på effekt, ledelsesrum, faglighed

Kvalitetsreformen

- **Styrket ledelsesfokus - ja**
Ret til lederuddannelse, nye fleksible lederuddannelser, dialogforum
- **Styrket HRM - ja**
Bedre personaleledelse, styrket efter- og videreuddannelse, nye fysiske rammer, øget arbejdsmiljøfokus, medindflydelse
- **Bedre styring - hmm**
Skizofrent budskab: Kvalitetskontrakter, BUM-modeller, akkreditering, servicebeviser, benchmarking sammen med rum til at lede, forenkling og afbureaukratisering

Styringsreform bør på dagsordenen

Formål:

Bedre balance mellem "feasibility" og "accountability"

- skabe rum og ansvar for ledelse af kerneprocess
- styrke medarbejdernes mening, medvirken og medansvar
- øget effektivitet og arbejdsglæde

Principper:

1. Forskydning fra hierarkisk model til dialogmodel
2. Forskydning fra kontrol til selvevaluering

Syv dogmer for offentlig ledelse og styring

Dogme95 som inspiration for det umulige:

1. Respekt for kerneforretningen
2. Fokuser på resultater og effekter
3. Kompetent og ligeværdig dialog
4. Vær situationsbestemt
5. Den rette snitflade og opgavefordeling
6. Stimulér og beløn resultater og innovation
7. Sikre ansvar og konsekvens



Respekt for kerneforretningen

Styring skal understøtte strategisk ledelse ift.
kerneforretningen





Fokuser på resultater og effekter

Styring skal give ledelsesrum via mindre
procesregulering, detaljering, ritualisering, symbolik og
alibimåling





Kompetent og ligeværdig dialog

Styring med effekt kræver topledelsesengagement,
kendskab til, respekt for og inddragelse af institutionen –
ikke mindst dens ledelse





Vær situationsbestemt

Styringens form, sprog og teknik skal tillempes
områdets kultur og kapacitet så ledelse understøttes





Den rette snitflade og opgavefordeling

Styring der lykkes forudsætter at hensynet til driftsledelsen tillægges større betydning i lovgivning og politisk organisation





Stimuler og beløn resultater og innovation

Styringens omfang, indhold og form skal give rum for dynamik og selvstændig tænkning





Sikre ansvar og konsekvens

Troværdig styring kræver at manglende resultater får konsekvenser



Dogmer = Nye spilleregler for de styrende

- Erkendelse af institutionen som kernen i velfærdsstaten
- Erkendelse af moderne ledelsesvilkår og medarbejderskab
- Erkendelse af de styrendes dobbeltrolle som politisk funktion og som støttefunktion for kerneforretningen
- Adfærd og ansvar i overensstemmelse hermed – ny kultur

Vil de fagprofessionelle medvirke?

Vil de styrende (politikere/DCer/KB/KDer) medvirke ?

Vil vælgere og medier medvirke ?

Anvendelse af Dogmerne

- Afbureaukratisering og kvantitative lettelser
- Selvevalueringsmodeller (helhedsorienterede Q-modeller)
- Intelligente kontrakter, sammenligninger og målinger
- Ny kultur i centraladministration/forvaltninger: Ydmyghed
- Ny institutionskultur: Personligt lederskab, selvledelse – åbenhed og stop for hykleri
- Fælles udfordring: Ny politikerrolle, ny mediestrategi
- Brug af eksperimenter, forsøg og alternative metoder



Karin Toftild: Hjemkomst