

Offentlig ledelse i en reformtid - paradoksernes paradis

Af Dorthe Pedersen, CBS

- Modernisering og aktuelle reformer - den politiske omverden
- Omstilling af offentlige organisationer
- Ledelsesudfordringer

Fra konventionel teknik til 'critical management'

- Ledelsesteorien må **miste sin mytologiske status!**

Normative forbedringer og 'glade budskaber' gør det ikke!

- Ledelse ikke en **objektiv og fast** størrelse funderet på en analytisk-rationel er forestilling om mere viden, bedre ledelse – men et **politisk og omskifteligt** fænomen, hvor der er kontinuerlige kampe om hvad ledelse, organisering og personale vil sige (italesættes og idealiseres)

- Ledelse er ikke en **teknisk-analytisk funktion**, der planlægger, organiserer, koordinerer og kontrollerer produktion og distribution af diverse goder - men et **socialt-politisk fænomen**, der skaber mennesker og situationer (Poststrukturalisme, Foucault)
-

Ledelse – hvad er det?

”Ledelse definerer jeg som det at skabe forestillinger på helhedens vegne og dermed sikre at der kan træffes kollektivt bindende beslutninger for en given enhed (helhed)ved hele tiden at søge efter gyldige værdier og programmer, der kan omsættes i beslutningspræmisses for denne helhed”

Politisk omverden – diagnose

- ❑ Modernisering: Managementstat eller good governance (codes of conduct)?
- ❑ Strukturreform: Centralisering eller virksomhedsgørelse?
- ❑ Globaliseringsråd: Standardisering eller profilering?
- ❑ Kvalitetsreform: 'Best practice' (processtyring) eller frihed til brugerdreven innovation?

Kvalitetsreformens foreløbige anbefalinger (ex.)

- Målbare resultater og effekter
- Standardiseret dokumentation, serviceinformation
- Klare incitamentter til optimal arbejdstilrettelæggelse og effektiv ressourceudnyttelse
- OG
- Større frihed til at tænke nyt
- Brugerdreven innovation
- Sammenhængende service
- Attraktive arbejdspladser
- Vækstfora og kvalitetsnetværk
- Ansvarlig og professionel ledelse

Styringspolitik - paradokser i aktuelle reformer

- Stordrift – nærhed (synergi – specialisering)
- Statslig styring - kommunal autonomi
- Politisk styring - virksomhedsgørelse
- Standardisering – lokal profilering
- Økonomisk effektivitet – faglig bæredygtighed
- Klart ansvar – samarbejde/netværk
- Øget kontrol – konkurrence og frit valg
- ”Varme hænder” – ”Pæreformet bureaukrati”***

Konsekvenser for ledelse

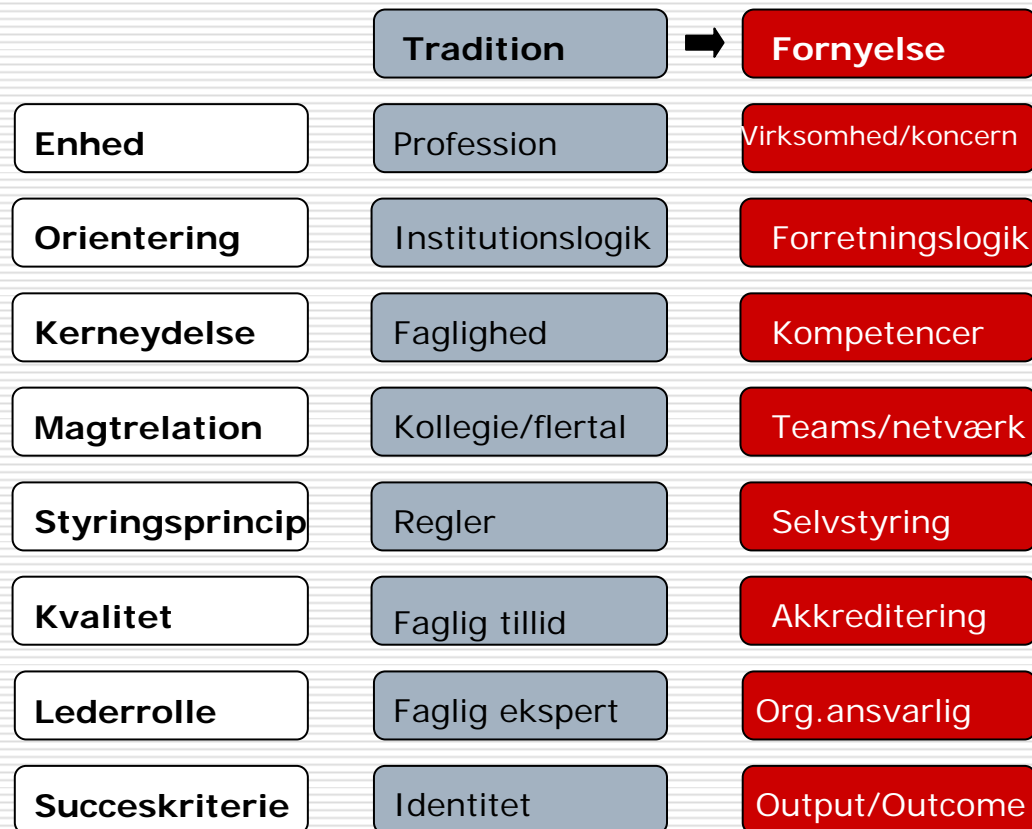
- De aktuelle reformers succes synes at afhænge af at offentlige serviceorganisationer kan styre sig selv – og skabe den kreative kraft, der kan overskride aktuelle reformers spænd mellem stordrift og nærhed, standardisering og innovation, kvantitativ måling og brugerinvolvering osv, altså at skabe mere for mindre og gøre det indenfor konkurrerende reguleringsinstitutioner og stridende styringssignaler!

Underliggende mekanismer i 'desperate governance'

- Formelt ansvar og kompetence afløses af **usikkerhed og ambivalens** i styring og re-regulering, som fremmer **uigennemsigtige kæder af kontrol og 'afregning'** - med indbygget mulighed for forskellige fortolkninger, 'off load', ansvarsforflygtigelse, civil ulydighed...?
- Den gamle 'magt over'afhængighed suppleres af en mere produktiv '**magt til' afhængighed**, som skaber autonome ledelsesrum og åbner for spil om (regulerings)spillet - med dets muligheder for pseudo kommunikation, hykleri, risiko-minimering?

Fra institutioner til virksomheder

- *Velfærdsstat til Managementstaten*



Vilkår for offentlig ledelse

- **LEDELSESPOSITIONEN:** **Selvskabt ledelse**
(at skabe "magt til")
- **LEDELSESGRUNDLAG:** **Flerstemmig ledelse**
(strategisk faglighed)
- **LEDELSESRELATIONER:** **Forhandlet ledelse**
(gensidig ansvarliggørelse)
- **LEDELSESPRÆMIS:** **Selvledelse**
(den svære anknytning)

Ledelsesudfordringer

- At genopfinde organisationen igen igen
- At sætte horisont/retning for udvikling (ydelse)
- At udvikle ledelsessystem (roller, processer, netværk og kompetencer)
- At udvikle strategi og sikre dokumentation
- At skabe dialog/forhandling mellem politik og drift
- At kommunikere strategisk
- At skabe præmisser for selv- og medledelse (netværks- og supervisionsledelse)

Offentlig ledelse – hvilket scenarie?

- Standarder
- Processtyring og metodenormering
- Frit valg
- Maskinbureaukrati
- Målstyring
- Evaluering
- Brugerdreven innovation
- Responsiv org.

'Administrative Man', kalkulation og forretning

Selvskabt, flerstemmig og forhandlet ledelse