

Ny kommunal styring: Hvordan styrer vi, og hvad kan vi selv gøre bedre?

Niels Højberg, Stadsdirektør i Aarhus Kommune
"Efter NPM?", 2. marts 2017



Agenda

1. Ledelse i virkeligheden: "De fire vindretninger"
2. Tillidsrelationer i opbrud
3. Implementering i effektperspektiv
4. Teknologispring
5. Ny rammer om det fælles

"De fire vindretninger"

- Politisk kamp i en "forhandlet" modsætningsfyldt koalition
- "Talk Treasury"
- Forandringsledelse af fagprofessionelle
- Samskabelse med borgere, civilsamfund og erhvervsvirksomheder

Politisk kamp i en forhandlet ”modsætningsfyldt” koalition

Tilstræbt bred politisk konsensus

Forsøg på at etablere fælles værdier

Ofte handlingsgrundlag med vage konkrete
retninger

"Talk Treasury"

Budgetlov og stram økonomisk styring

Illusionen om, at det enkelte tilbud/enkelte institution skal styres stramt efter centrale mål lever fortsat

Implementering som et toplederansvar

Forandringsledelse af fagprofessionelle



Leder- og medarbejderroller

Faglige kompetencer skal respekteres og
bruges

Sammenhængskraft gennem fælles værdier,
narrativer og kultur

AFDELING

Magistratsafdeling
Aarhus Kommune

Samskabelse

Fra rettighed til deltagelse

”Kommune Forfra”

service	fællesskab
borgerinddragelse	kommuneinddragelse
fortrop	bagtrop
lovlige bygninger	liv mellem bygninger
system	menneske
gøre for	sammen med
pårørende	familie og venner
ekspert	sparringspartner
bibliotek	medborgercenter
hjælp	selvhjælp
frivillig	medborger
afgørelse	dialog
faglighed	attitude
permanent	midlertidig
kunde	partner
svar	spørgsmål
standarder	drømme
taler om	taler med

"Jeg tror, at vi med leder- og medarbejderrollerne har fat i den lange ende, fordi de hjælper medarbejderne til at se, hvordan de skal bruge deres faglighed til at bidrage i den her omstilling... Rigtig mange af dem, jeg taler med, er ved at kaste op over alt det med aktive borgere..... fordi de mangler oversættelsen, som giver mening i deres daglige arbejde"

Næstformand i FMU, Trine Quist

Den fælles italesættelse af forventninger til ledere og medarbejdere gør en forskel i min daglige ledelsespraksis - det giver en fælles forståelsesramme. De almene kompetencer er kommet på dagsorden. De faglige kompetencer hos medarbejdere og ledere kan ikke stå alene, hvis vi som organisation skal følge velfærdsudviklingen i samfundet
Afdelingsleder for 30 medarbejdere

"Jeg tror ikke på firkantede styringsmekanismer, når opgaven er forandring mellem menneske..Finanskrisen har tvunget os til at afprøve nye måder at arbejde på..... Det er klart at en omstilling af den kaliber vi er i gang med nu, tager tid. Og vi er ikke i mål. Men med pejlemærker såsom Aarhus Fortællingen om, at Aarhus skal være en god by for alle, de syv Aarhus mål og de nye leder- og medarbejderroller er vi godt på vej"

Stadsdirektør Niels Højberg

Tillidsrelationer i opbrud

Definition af fælles værdier i opbrud

Solidaritetsfølelsen skifter karakter

Ingen "rigtig" løsning

"DJØFisering" lagt for had

Oprør mod autoriteten/eliten

Faldende tillid til politikere og embedsmænd

Implementering i effektperspektiv

Større topchefinvolvering kan hæmme mod og handlekraft i organisationen og hos de fagprofessionelle

Topchefens involvering kan sætte den "tyndt forhandlede" autoritet på prøve

Ejerskabet til effekter må gøres bredt – også hinsides de fagprofessionelle!

Teknologispring

Arbejd med nye forretningsplaner

Lav innovations labs

Tag ikke hele organisationen som gidsel

Gentænk hierarkiet i eksperimenterne!

Nye rammer om det fælles

Lad det levede medborgerskab definere flere af behovene

Giv bedre rammer for at mødet mellem "professionelle" og borgere kan definere ydelsen

Afbureaukratiser!

Skab mening og sammenhæng!