

## Når nye regler arkiveres lodret

Af Christian S. Nissen

For mange år siden sad jeg på kontoret hos en stadsingeniør i en større jysk by i forbindelse med en undersøgelse af, hvad man lokalt gjorde, når der "ovre fra København" kom nye bekendtgørelser, cirkulærer og vejledninger. "Vil du ha' et ærligt svar?", spurgte stadsingeniøren.

Med den ene fod trak han papirkurven ud på gulvet, tog et papir fra skrivebordet og lod det falde i kurven. "Hvis vi skulle omsætte hver eneste af de mange nye regler til praktisk, borgernær forvaltning, skulle jeg ansætte et par ekstra jurister af den særlige sjældne race, som kunne oversætte reglerne til jysk – og her tænker jeg ikke på det sproglige", sagde han og sendte mig et sigende blik.

Med slet skjult forfærdelse tænkte jeg på de mange dage, uger og måneder, vi i ministerierne på Slotsholmen brugte på at forhandle med hinanden, med KL og Gud og hvermand for at finpudse de fintmaskede styringssystemer. Der sad så en repræsentant for vores kernemålgruppe og vedgik åbenlyst, at det mere eller mindre var spildte Guds ord på Bale-Lars.

Siden er der løbet meget vand i stranden. Landets stadsingeniører og alle deres kolleger i andre dele af den offentlige forvaltning har på trods af tilbagevendende regelsanerings- og afbureaukratiseringskampagner fået endnu flere regler at holde styr på og "oversætte" til et praktisk anvendeligt styringssprog.

Det er tankevækkende, at det er nået så vidt, at der nu er dygtige lokale chefer, som bliver landskendte og hyldede som forvaltningens Robin Hood'er, bl.a. fordi de i fuld åbenhed fortæller, at de sorterer i den linde strøm af centralt fastsatte regler og styringssignaler.

Sådanne "frihedskæmpere", der træder frem i fuldt dagslys, er der ganske vist ikke mange af, men mon ikke de følges af så mange desto flere, som i det mere skjulte har givet op og arbejder efter den pragmatiske devise "så lovligt som muligt".

Man kunne så tro, at denne udvikling havde ført os ud i et lovløshedens morads med alskens forvaltningsmæssig selvtægt og laden stå til. Det vil være forståeligt, hvis det af og til opleves sådan på Slotsholmen i København, hvor regeludstedelsen ofte er det, man tyr til, når der skal udvises lydørhed og handlekraft. Men heldigvis er virkeligheden en anden ude i børnehaverne, på plejehjemmene, ved forvaltningernes "skranker" og alle de andre steder, hvor den offentlige sektors ydelser produceres og leveres til borgerne.

De mange love og andre bestemmelser samt mere jordnære "dagsbefalinger" og diverse regelsamlinger og manualer mv. udgør formentlig kun en mindre del af det, som i det daglige arbejde bestemmer, hvordan de offentlige ansatte løser deres opgaver. Det er som med skakspil. Der er meget langt fra at kende skakspillets basale, formelle regler, altså hvordan de 6 forskellige brikker kan flyttes rundt på de 64 felter, til at være en god skakspiller.

Tilsvarende bestemmes adfærden blandt de offentligt ansatte i de udførende led formentlig mindre af de formelle regler end af mere af grundlæggende, professionelle værdier og normer om, hvad der er rigtigt og forkert. Alt det vi får ind med den professionsfaglige modermælk gennem uddannelserne, de kollegiale fællesskaber i kaffestuen og kantinen osv. Den slags fælles værdier og faglige normer er helt afgørende for kvaliteten af de offentlige ydelser. De kan af og til være en barriere for nødvendig forandring, men de kan også formes og udvikles gennem nænsom og fornuftig regelstyring og ved godt lederskab.

- Og de kan undermineres, når det går over gevind. Så er det papirkurven trækkes frem til lodret arkivering som hos den jyske stadsingeniør.