

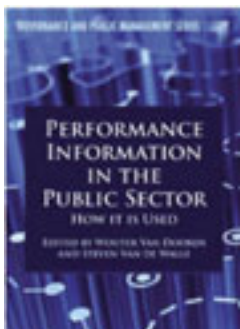
BY ANDREW GRAHAM

### Trust and a Good Place to Work

Being trusted by the public is important, but in order to get the job done public managers have to be trusted by their employees. Reports of the top places to work in the Canadian private sector bear this out. The **Great Places to Work Institute** provided its annual list, and outlined the features of successful work places. “Top 100” information is at [www.greatplacetowork.ca](http://www.greatplacetowork.ca) and the chart attached says it all:

Dimension	How it plays out in the workplace	
	<b>Credibility</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications are open and accessible</li> <li>• Competence in coordinating human and material resources</li> <li>• Integrity in carrying out vision with consistency</li> </ul>	T R U S T
	<b>Respect</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporting professional development and showing appreciation</li> <li>• Collaboration with employees on relevant decisions</li> <li>• Caring for employees as individuals with personal lives</li> </ul>	
	<b>Fairness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equity - balanced treatment for all in terms of rewards</li> <li>• Impartiality - absence of favouritism in hiring and promotions</li> <li>• Justice - lack of discrimination and process for appeals</li> </ul>	
	<b>Pride</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In personal job, individual contributions</li> <li>• In work produced by one's team or work group</li> <li>• In the organization's products and standing in the community</li> </ul>	
	<b>Camaraderie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability to be oneself</li> <li>• Socially friendly and welcoming atmosphere</li> <li>• Sense of “Family” or “team”</li> </ul>	

There is that “trust” word again – the one that holds it all together.



### Gaming the System

A new book in the U.K. Palgrave Macmillan series on Governance and Public Management, *Performance Information in the Public Sector – How it is Used*, is wise and refreshing. Authors Wouter Van Dooren and Steven Van de Walle offer clear-headed analysis of the good, the bad and the completely incomprehensible in public sector performance measurement. But the real get-down-and-dirty chapter is *Hitting the Target and Missing the Point*, by Zoe Radnor of the Warwick Business School. Ms. Radnor documents the gaming that occurs when performance management systems distort organizational behaviour. She makes

the point that a measurement culture is not a performance culture, just a measurement culture. She documents the diseases that an excessive preoccupation with measurement can produce: the impossibility disease, the pollution disease, the data inflation disease, the time-shortening disease, the mirage disease and the shifting meaning disease. She also cites the wonderfully evocative phrase “targetology.” You can track down this book at [www.palgrave.com/products/title.aspx?PID=280453](http://www.palgrave.com/products/title.aspx?PID=280453) or your usual supplier.



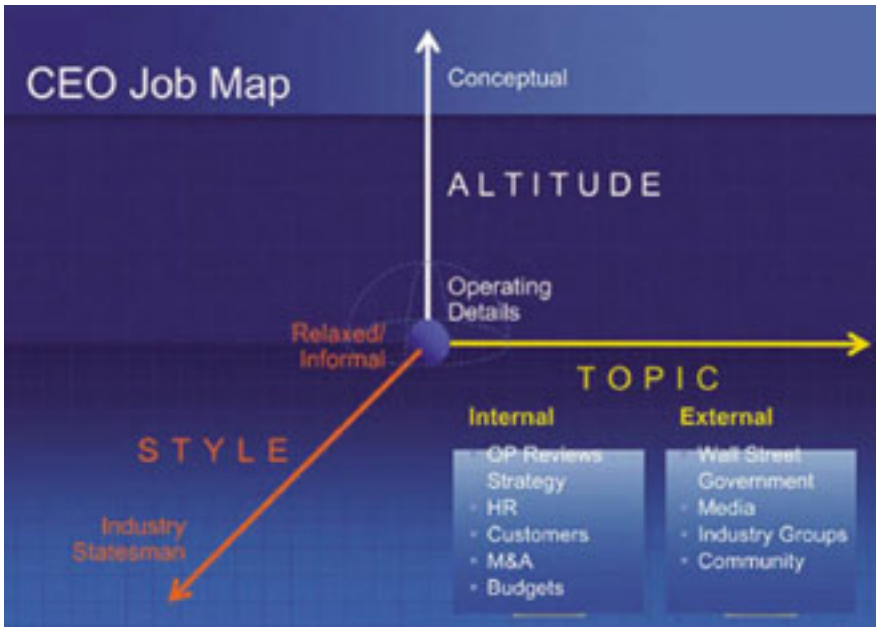
### Stimulus and Trust

Governments, some of them kicking and screaming, have moved even more centrally into people’s lives and expectations. The public sector is growing in size and in what it is expected to produce. Ironically, the economic stimulus comes in an era of diminished trust in government and in those who govern, including public managers. It all comes when governments have implemented process-driven rules that often impede action. A major challenge for public managers is to get their demanding and important jobs done, but still obey all the rules. Professor **Paul G. Thomas**, of the University of Manitoba, spoke presciently about this issue at a Public Policy Forum breakfast in 2007. His paper, *“The Crisis of Trust in Government: Rhetoric or Reality?”* is available at [www.pppforum.ca/sites/default/files/Paul\\_Thomas\\_March29\\_07\\_0.pdf](http://www.pppforum.ca/sites/default/files/Paul_Thomas_March29_07_0.pdf). Professor Thomas made two insightful concluding remarks:

- o Trust can be violated or exploited, but it has much to recommend it. An emphasis on trust does not imply turning a blind eye to misdeeds or shortcomings in performance. Our accountability slogan for the future should be *“Trust but verify.”*
- o Public service reforms, such as greater accountability and improved service delivery, only contribute marginally to increased trust in government. *There is a greater need for TQP (total quality politics) than for TQM (total quality management).*

**C.E.O. Job Map – Good Guidance for any Leader**

Adam Bryant interviewed Amgen Chairman, CEO and President Kevin Sharer for the Corner Office column of the Business section of *The New York Times* (March 28, 2009). The article offers great insights into leadership and practical advice for leaders at all levels. This is a must-read for all students of leadership, public or private. The chart of the CEO job map lays it all out. You can access a detailed explanation of the chart at [www.nytimes.com/2009/03/29/business/29cornerside.html](http://www.nytimes.com/2009/03/29/business/29cornerside.html).



**Public Service: The Growth Industry**

Governments are growing to respond to the economic tsunami, and young people are turning to public service careers or vocations in larger numbers. Canadian figures are not available yet. However, the **National Association of Schools of Public Affairs and Administration** in the U.S. reports that 82% of its members saw an increase in applications. The reasons? The job market in government clearly continues to grow as others fade, and there is less glamour associated with the financial services sector. This is a reversal from decades of decline of the prestige of government work. As Paul Thomas noted, the public has a complex view of government. You can access the survey at [www.naspaa.org](http://www.naspaa.org).

*Andrew Graham is Adjunct Professor, teaching public sector management and financial management at the School of Policy Studies, Queens University. He welcomes your input and reactions to Briefly Noted at [Andrew.Graham@queensu.ca](mailto:Andrew.Graham@queensu.ca)*

**ANDREW GRAHAM**

**Confiance et conditions de travail**

Il est important de gagner la confiance des citoyens, mais pour que le travail se fasse, il est tout aussi important que les gestionnaires publics aient la confiance de leurs employés. Les données sur les meilleurs employeurs dans le secteur privé corroborent ce constat. Le **Great Places to Work Institute** a publié sa liste annuelle et énuméré les caractéristiques propres aux milieux de travail les plus gratifiants. Pour un complément d'information sur les «top 100», visitez le site [www.greatplacetowork.ca](http://www.greatplacetowork.ca). Le tableau ci-joint est éloquent :

*Encore une fois, c'est la confiance qui est le fil conducteur.*

Valeur	Son rôle dans le milieu de travail	C O N F I A N C E
	<p><b>Crédibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications ouvertes et accessibles</li> <li>• Compétence dans la coordination des ressources humaines et physiques</li> <li>• Intégrité et cohérence dans la réalisation de la vision</li> </ul>	
	<p><b>Respect</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien du perfectionnement professionnel et témoignage d'appréciation</li> <li>• Collaboration avec les employés pour la prise de décisions pertinentes</li> <li>• Attention accordée à la vie personnelle des employés</li> </ul>	
	<p><b>Équité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitement impartial en ce qui a trait aux récompenses</li> <li>• Absence de favoritisme dans l'embauche et les promotions</li> <li>• Justice, absence de discrimination et procédure d'appel</li> </ul>	
	<p><b>Fierté</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fierté dans son travail personnel et ses contributions individuelles</li> <li>• Fierté dans le travail accompli par son équipe ou son groupe</li> <li>• Fierté dans les produits de son entreprise et la réputation de cette dernière dans la collectivité</li> </ul>	
	<p><b>Camaraderie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitude à être soi-même</li> <li>• Entregent et capacité d'accueil</li> <li>• Sens de la «famille» ou de l'équipe»</li> </ul>	

### Critique de l'évaluation du rendement

Le nouvel ouvrage publié dans la série Palgrave Macmillan sur la gouvernance et la gestion publique au Royaume-Uni et intitulé **Performance Information in the Public Sector – How it is Used** se distingue tant par son originalité que par sa sagesse. Les auteurs Wouter Van Dooren et Steven Van de Walle procèdent à une analyse lucide des avantages, des inconvénients ainsi que des indicateurs ou des résultats totalement incompréhensibles associés à l'évaluation du rendement dans le secteur public. L'article le plus dur a été rédigé par Zoe Radnor, de la Warwick Business School, intitulé **Hitting the Target and Missing the Point**. Mme Radnor observe la dynamique à l'œuvre lorsque les systèmes de gestion du rendement faussent le comportement organisationnel. Elle fait valoir l'idée qu'une culture de l'évaluation n'est pas forcément une culture du rendement. Elle énumère les inconvénients que peut entraîner une préoccupation excessive de l'évaluation : impossibilité, pollution, inflation des données, court-circuitage du temps, illusion et glissement de sens. Elle invente le mot très évocateur de «targetology» («ciblogie»). On peut se procurer le livre sur le site [www.palgrave.com/products/title.aspx?PID=280453](http://www.palgrave.com/products/title.aspx?PID=280453) ou chez son fournisseur habituel.

### La feuille de route du PDG – un exemple que tout leader devrait suivre

Adam Bryant a interviewé Kevin Sharer, président et chef de la direction de Amgen, pour la rubrique Affaires du New York Times (28 mars 2009). L'article livre des enseignements forts utiles sur le phénomène de leadership et donne des conseils pratiques aux leaders de quelque niveau que ce soit. Tous les étudiants intéressés à la question du leadership, dans les domaines public ou privé, doivent se faire un devoir de lire cet article. Voici une description sommaire de la fonction de président-directeur général :



On peut lire une explication détaillée du graphique à l'adresse [www.nytimes.com/2009/03/29/business/29cornerside.html](http://www.nytimes.com/2009/03/29/business/29cornerside.html).

### La fonction publique : un secteur en pleine croissance

Les États prennent de l'expansion en réponse au tsunami économique qui nous frappe, et les jeunes se tournent en grand nombre vers une carrière dans la fonction publique. Nous ne disposons pas encore de chiffres au Canada. Toutefois, la National Association of Schools of Public Affairs and Administration aux États-Unis indique que 82 % de ses membres ont vu une augmentation du nombre de demandes. Pour quelle raison? C'est que le marché de l'emploi dans le secteur public continue à prendre de l'expansion alors qu'il se contracte dans d'autres secteurs, et il y a de moins en moins de prestige associé à une carrière dans les services financiers. On assiste à un renversement après des décennies de dépréciation du rôle de l'État. Comme l'a noté Paul Thomas, l'opinion qu'ont les citoyens des gouvernements est complexe. On a accès au sondage à l'adresse [www.naspaa.org/](http://www.naspaa.org/).

### Stimulus économique et confiance

Les gouvernements, certains avec réticence, interviennent de plus en plus dans la vie des gens pour répondre à leurs attentes. Le secteur public prend en effet de l'expansion en raison des attentes croissantes des citoyens. Ironiquement, les mesures de relance économique actuellement prises le sont à un moment où la confiance à l'endroit des autorités publiques et de ceux qui nous gouvernent s'effrite, y compris à l'endroit des gestionnaires du secteur public. C'est ce qui risque de se passer lorsque les gouvernements appliquent des règles reposant sur des processus qui souvent empêchent d'agir. L'une des difficultés majeures que rencontrent les gestionnaires publics est qu'ils doivent accomplir leurs tâches exigeantes tout en respectant l'ensemble des règles en vigueur. Le professeur **Paul G. Thomas**, de l'Université du Manitoba, a déjà abordé la question en 2007 lors d'un petit-déjeuner du Forum des politiques publiques. On peut lire son exposé «**The Crisis of Trust in Government: Rhetoric or Reality?**» en consultant le site suivant : [www.ppforum.ca/sites/default/files/Paul\\_Thomas\\_March29\\_07\\_0.pdf](http://www.ppforum.ca/sites/default/files/Paul_Thomas_March29_07_0.pdf). Le professeur Thomas a fait deux remarques pénétrantes en guise de conclusion :

- o La confiance peut être violée ou exploitée, mais elle reste néanmoins digne de recommandation. Accorder de l'importance à la confiance ne veut pas dire fermer les yeux sur les méfaits ou les lacunes de rendement. Le slogan de l'imputabilité devrait être désormais «**Faites confiance, mais vérifiez**».
- o Les réformes de la fonction publique, qui ont porté sur la reddition de compte et l'amélioration de la prestation des services, contribuent peu à relever la confiance dans les gouvernements. On a davantage besoin de PQL (politique qualité totale) que de GQT (gestion qualité totale).

Andrew Graham enseigne à l'École d'études politiques, Université Queen's. Il accueille avec plaisir vos idées et points de vue. Envoyez-lui un message à : [Andrew.Graham@queensu.ca](mailto:Andrew.Graham@queensu.ca).