

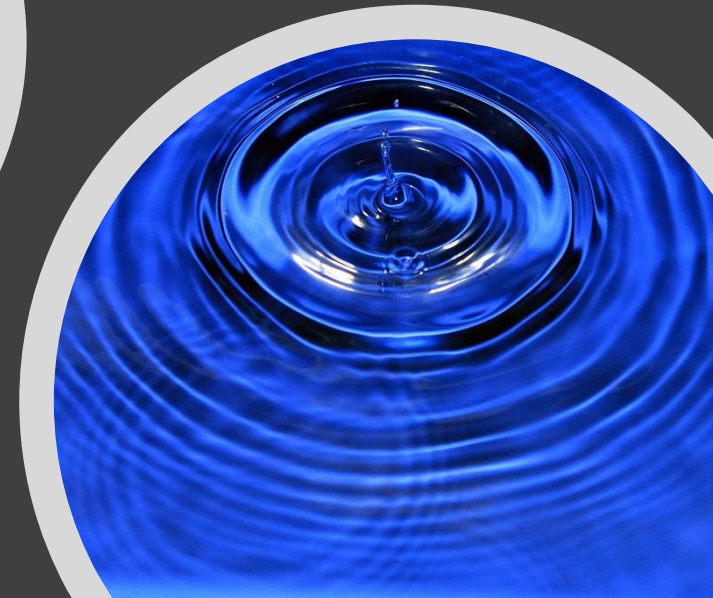
STYRINGS-PARADIGMER

DANSKE FYSIOTERAPEUTERS
REGIONSKONFERENCE

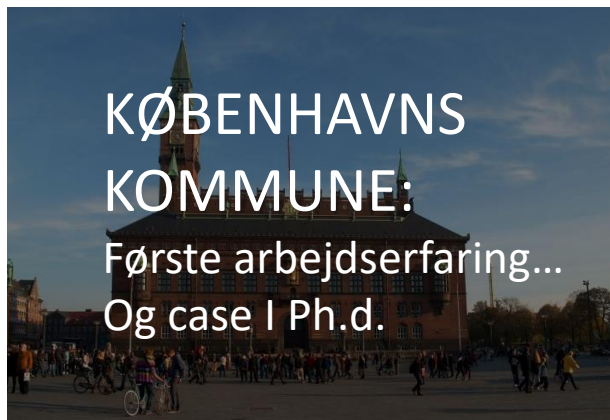
12. November 2021



Tina Øllgaard Bentzen,
Phd. Lektor, Roskilde Universitet



Lidt om mig....



HVAD ER STYRING?

- Styling kan ses som bindinger på det råderum, man vælger at give de ansatte.
- Det kan være de **mål**, man skal arbejde hen imod, **regler og proceskrav** til, hvordan opgaverne skal løses og den **dokumentation**, der giver muligheder for at evaluere, sammenligne og kontrollere og et grundlag til at skabe læring og videndeling.

BELØNNINGS-
SYSTEMER...

LOV-GIVNING

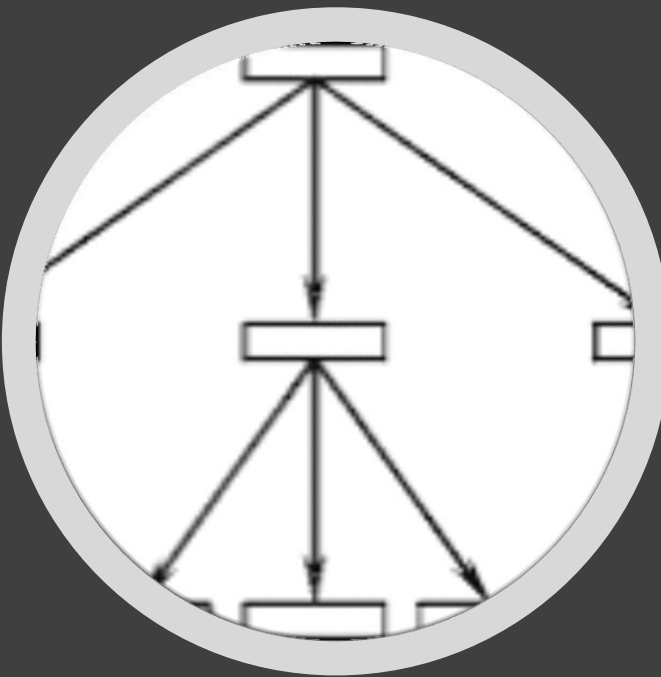
REGLER

MÅL

PROCES-KRAV

DOKUMEN-
TATIONSKRAV

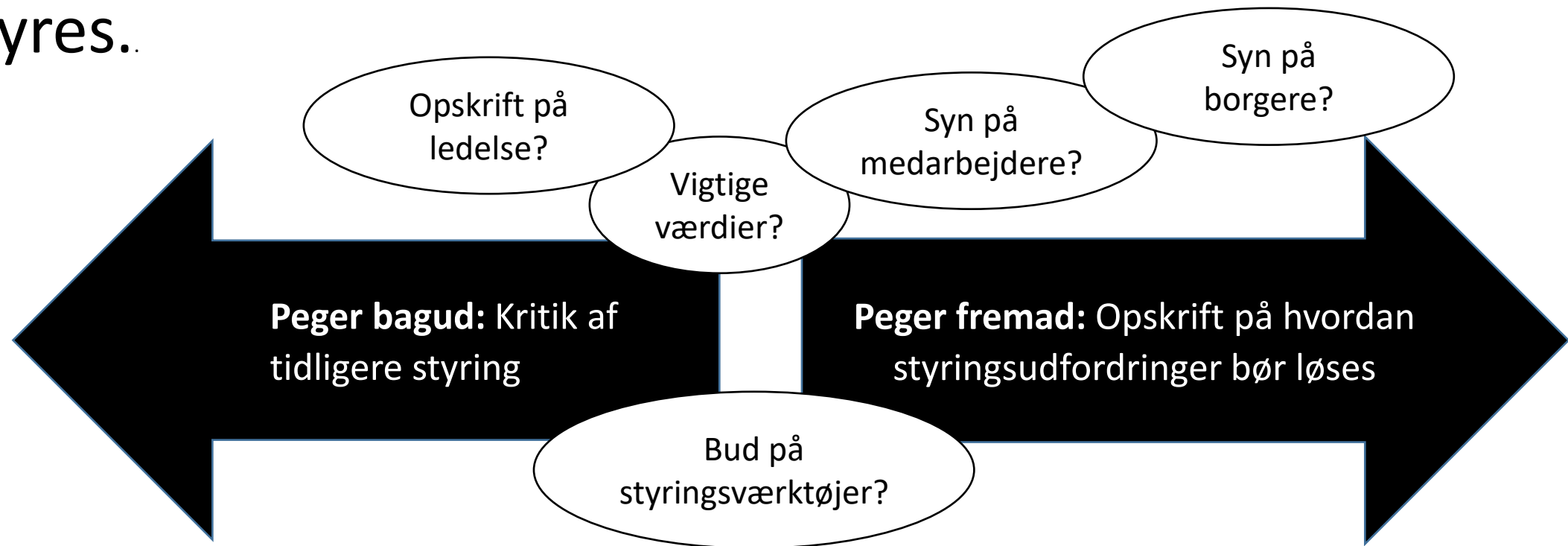
RAMMER
RESSOURCER



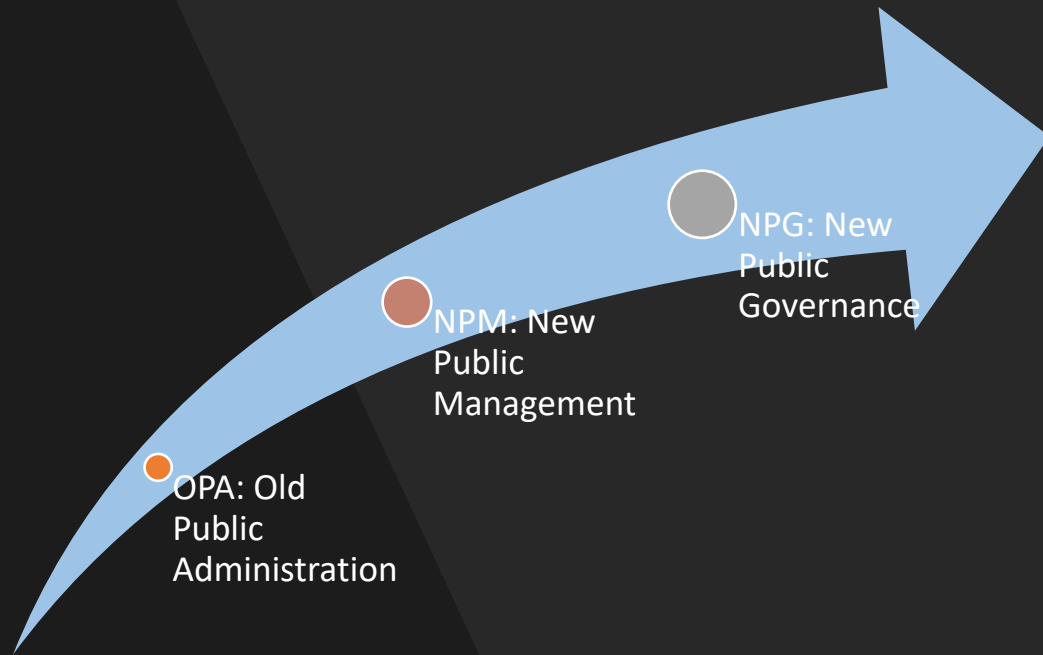
HVAD ER ET
STYRINGSPARADIGME?

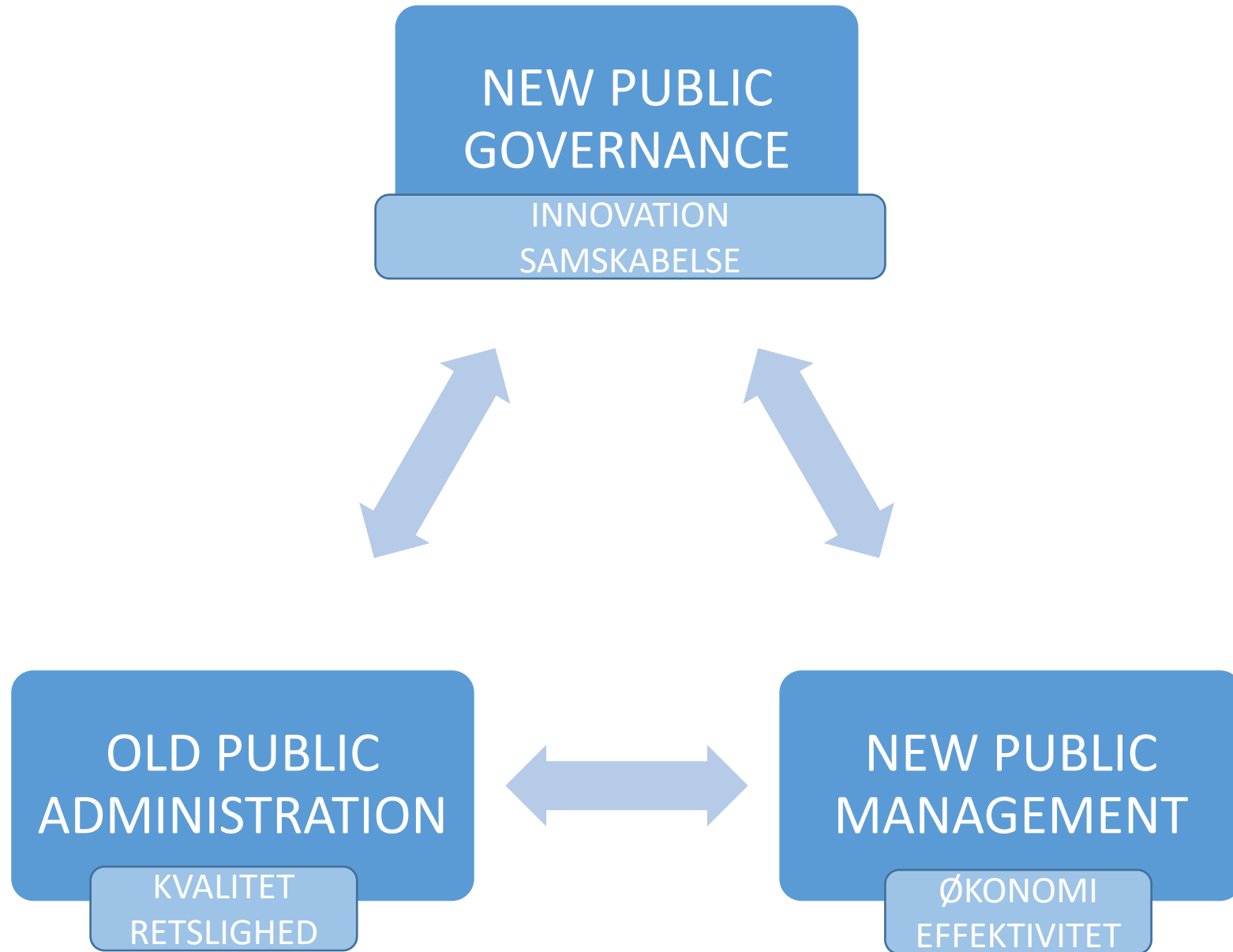
STYRINGSPARADIGMER:

Et sammenhængende sæt af forestillinger om hvordan den offentlige sektor kan og bør organiseres, ledes og styres..



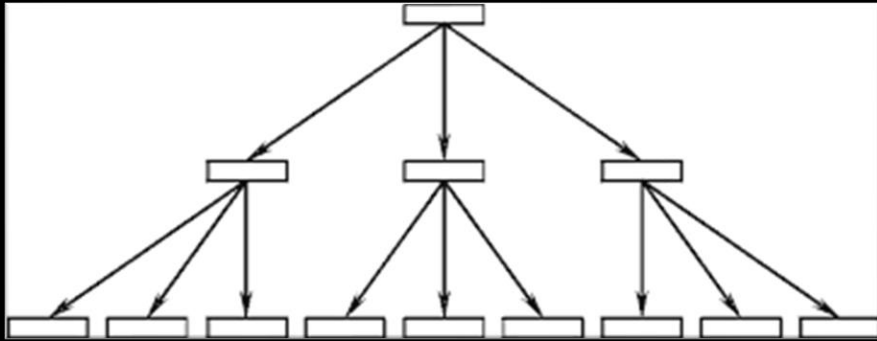
STYRINGSPARADIGMERNE

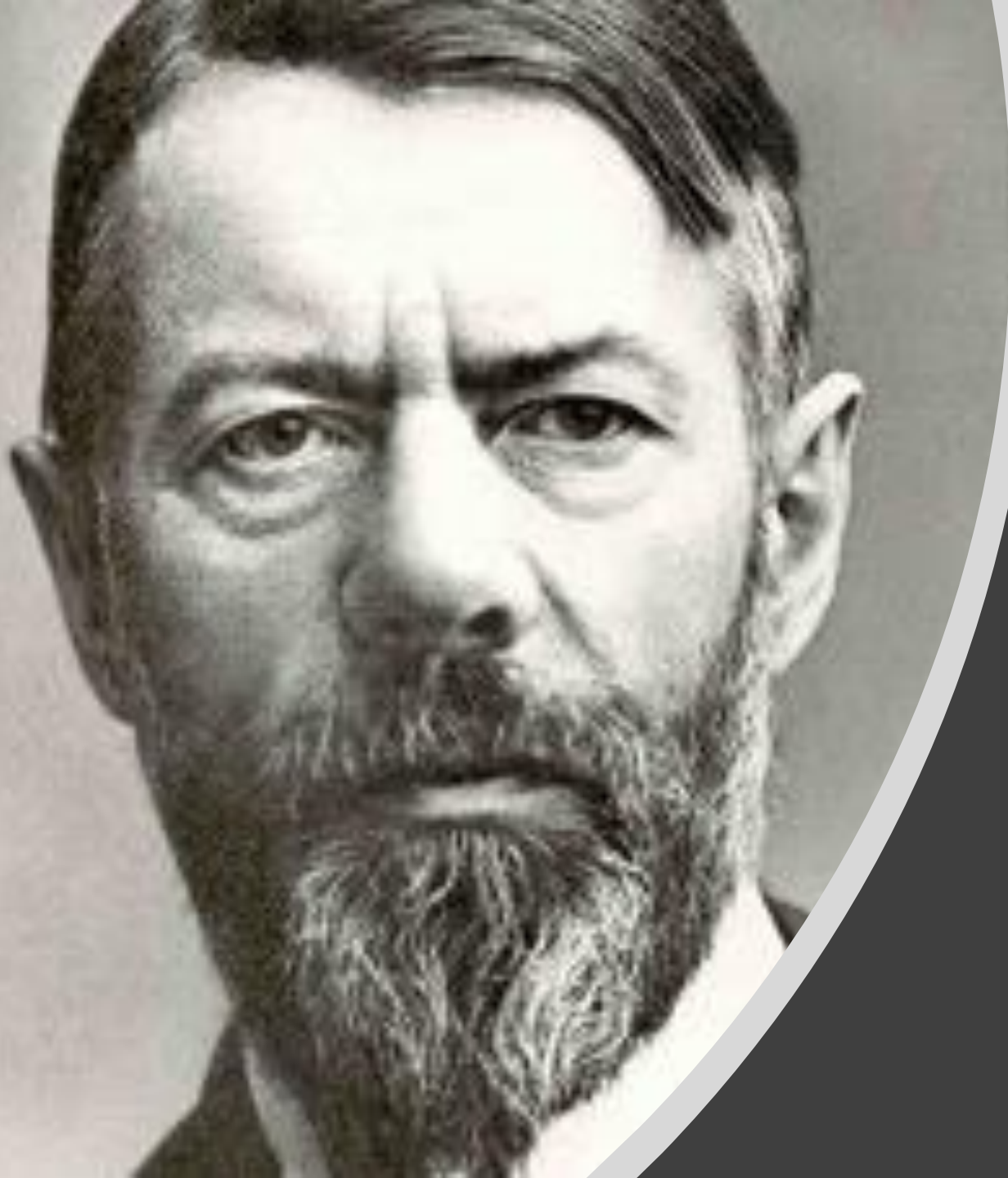




OLD PUBLIC ADMINISTRATION

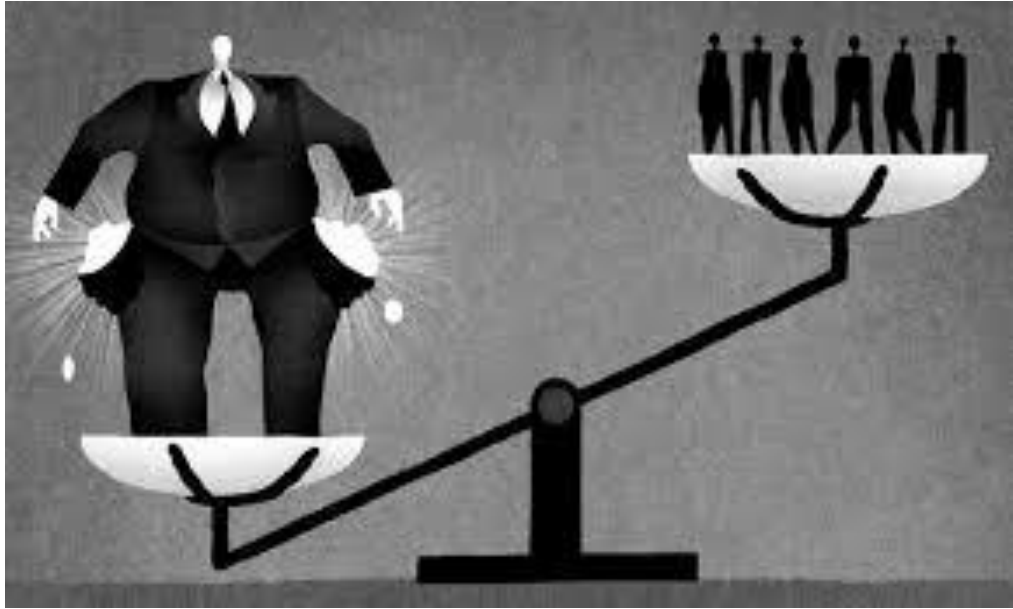
“Det klassiske
bureaukrati”





MAX WEBER (1864-1920)
(GRUNDLÆGGEREN AF BUREUKRATIET)

HVAD GIK FORUD FOR BUREUKRATIET?



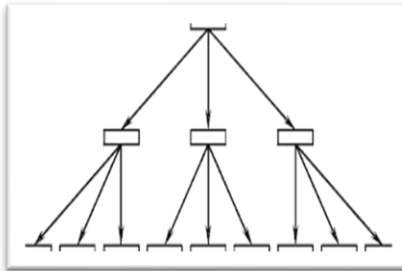
ULIGE BEHANDLING

INEFFEKTIVITET



NEPUTISME

KORRUPTION



Hierarki &
Centralisering

Formalisering
og skriftlighed

**Webers
bureaukrati**

Arbejdsdeling
og specialisering

Regler og
legalitet





Summeøvelse: Hvad er særligt ved en profession?



Professionalisering i bureokratiet

1. Specialiserede kompetencer
2. Selvstyre
3. Formel højere uddannelse (Diplom)
4. Rettigheder på arbejdsmarkedet (formelle adgangskrav)
5. Ideologi der sætter almenvellet over personlig vinding og kvalitet over produktivitet



“Et fags kollektive kamp for at definere betingelser og metoder for sit arbejde og for at etablere og kontrollere sin egen sagkundskab, der kan legitimere professionens autonomi.”
(Fauske, 2008)



Bureaukratiets styrker

Saglig opgaveløsning

- Fordi løsningsmidler er baseret på ekspertviden, saglighed og upartiskhed

Sikrer kontinuitet i opgaveløsningen

- Faste beslutningsveje og arbejdsformer giver rutiner der ofte bidrager med værdi

Sikrer retssikkerhed, gennemsigtighed og ligebehandling

Vigtigt for demokratiet!

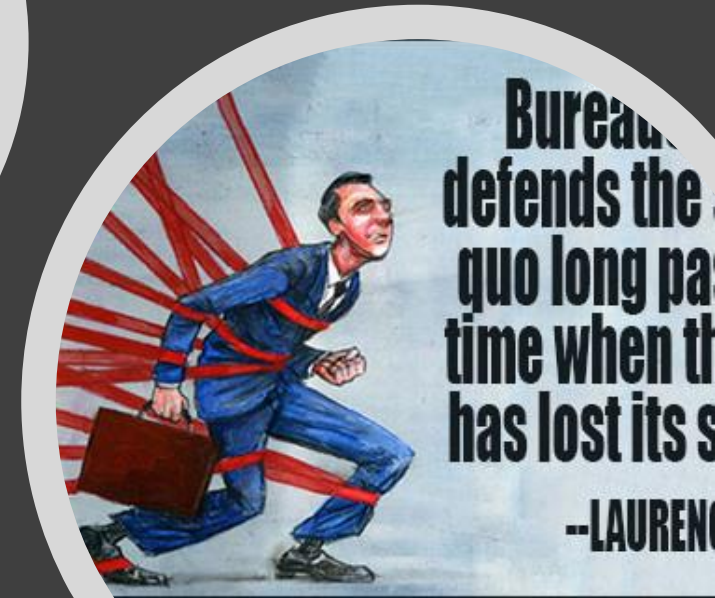
- Forholder sig ikke til politisk værdi / ønskværdighed, men udelukkende til hvordan det realiseres mest effektivt =>

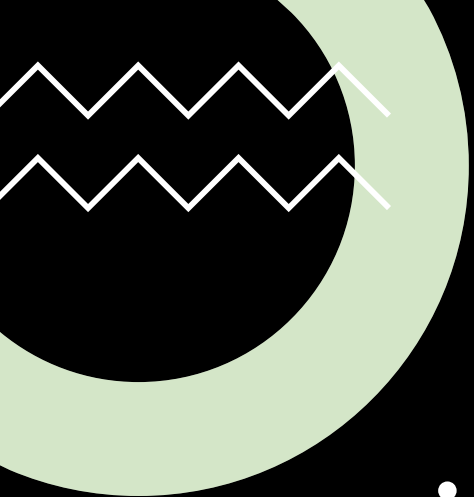
Betingelse/grundlag for alle efterfølgende styringsparadigmer

- NPM og NPG etc. er bare glasur på lagkagen?

Kritik af bureaukratiet?

- Rigiditet, dårlig til fornyelse
- Manglende helhedsforståelse
- Selveskalerende tendenses
- (Regler og bureukrater)
- Langsom reaktion på kriser & chok





Øvelse: OPA i din hverdag?

- Kan I finde tegn på OPA på jeres arbejdsplads?
- Hvor er OPA en styrke i jeres arbejde?
- Er der elementer af OPA, som spænder ben for jeres arbejde?

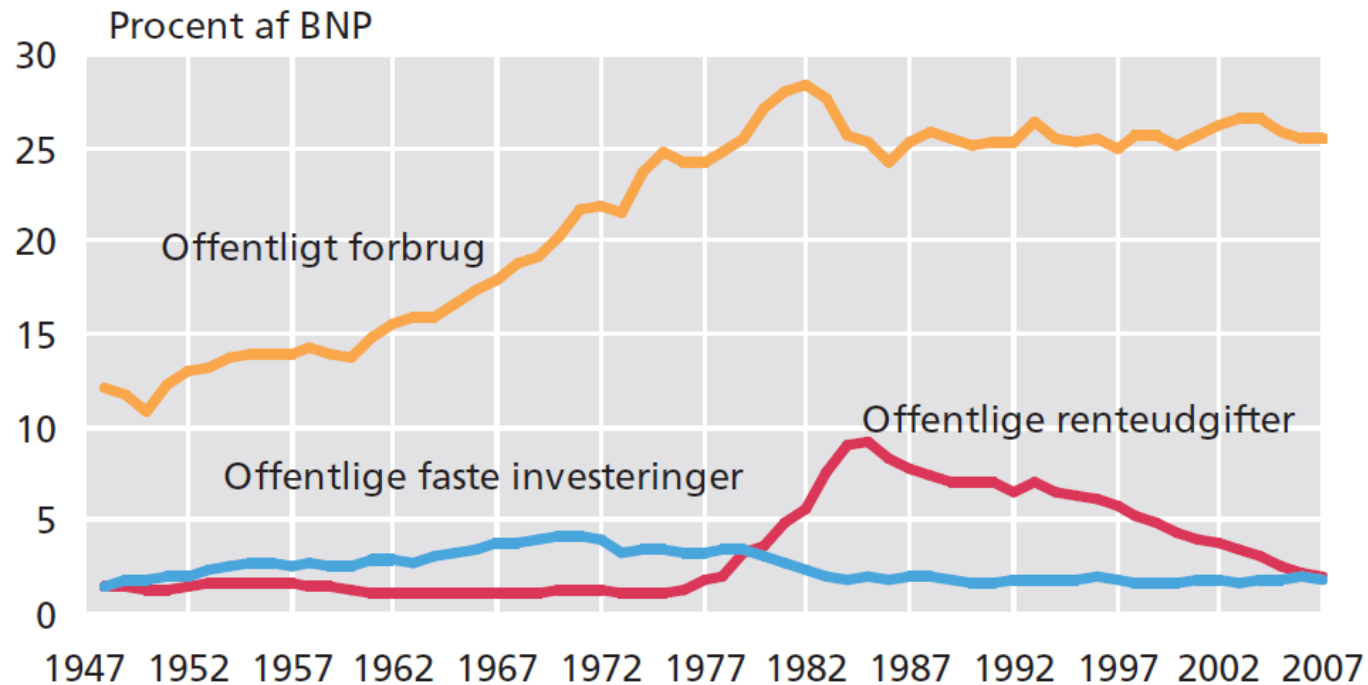


NEW PUBLIC MANAGEMENT



HVAD GIK FORUD FOR NPM?

OFFENTLIGE UDGIFTER



STIGENDE OFFENTLIGT FORBRUG



OLIEKRISEN



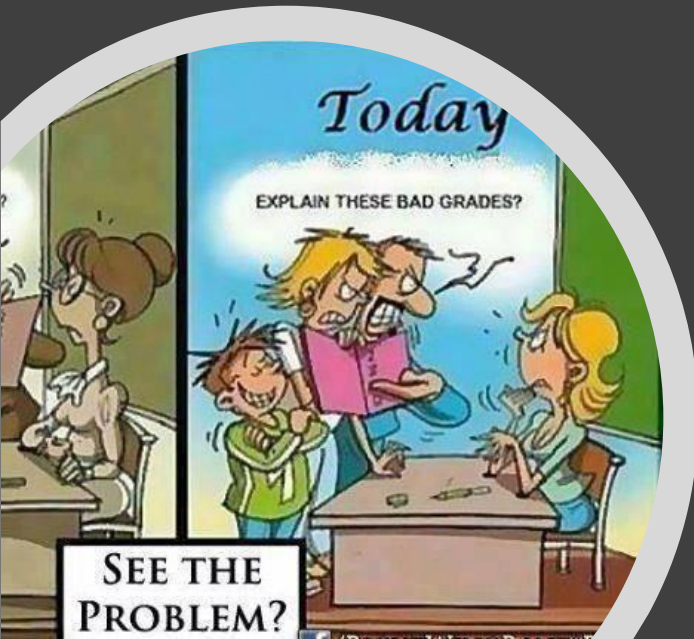
**KRITIK AF FORMYNDERISK
OFFENTLIG SEKTOR**



NPM: KRITIK AF PROFESSIONERNE



- Professionerne har fået overmagt:
- Voldsom ekspansion af opgaver
- Suboptimering indenfor egen profession – på bekostning af tværfaglighed
- Ignoring af borgere og brugeres behov – lukker sig om sig selv
- Ignorering eller dekobling af politikeres signaler eller beslutninger
- Ingen fokus på effektivitet



BORGERNE SKAL HAVE FLERE VALG!



EXIT

VOICE

- Fritvalgsordninger

- Bestyrelser
- Tilfredshedsmålinger



DET PRIVATE MARKED SOM IDEAL

UDLICITERING

BENCHMARKING

KONKURRENCE



BORGERE= KUNDER

MEDARBEJDERE =SERVICELEVERANDØR

INSTITUTION= VIRKSOMHED

RESULTATMÅLING OG MONITORERING

- Mere fokus på økonomi og effektivitet
- Mere fokus på resultater
- Introduktion af værktøjer til at monitorere
- Sanktionering og belønning





STRATEGISK LEDELSE

- Ledelse får et særligt fokus
- Træning og uddannelse af ledere
- Loyalitet opadtil på performance
- Ledelse som Generalistfag



KRITIK AF NPM

- **Tendens til selveskalering (MUSHROOMING)**

- Når malinger ikke er præcise nok kalder det på flere målinger
- Udlicitering/ decentraliseringer skaber øget behov for kontrol

- **Perverse bieffekter**

- Fokus på udvalgte mål på bekostning af andre (Tunnelsyn)
- Fokus på de borgere der lettest producer resultater (Creaming)
- Ressourcer bruges på at fremstå succesfulde ift. Mål (Windowdressing)
- Selektion af borgere (creaming/ parking)
- Demotivation blandt de fagprofessionelle



"Patienter bliver opereret, selv om de ikke har behov for det, og mange vil klare sig bedre ved at træne eksempelvis et dårligt knæ: "

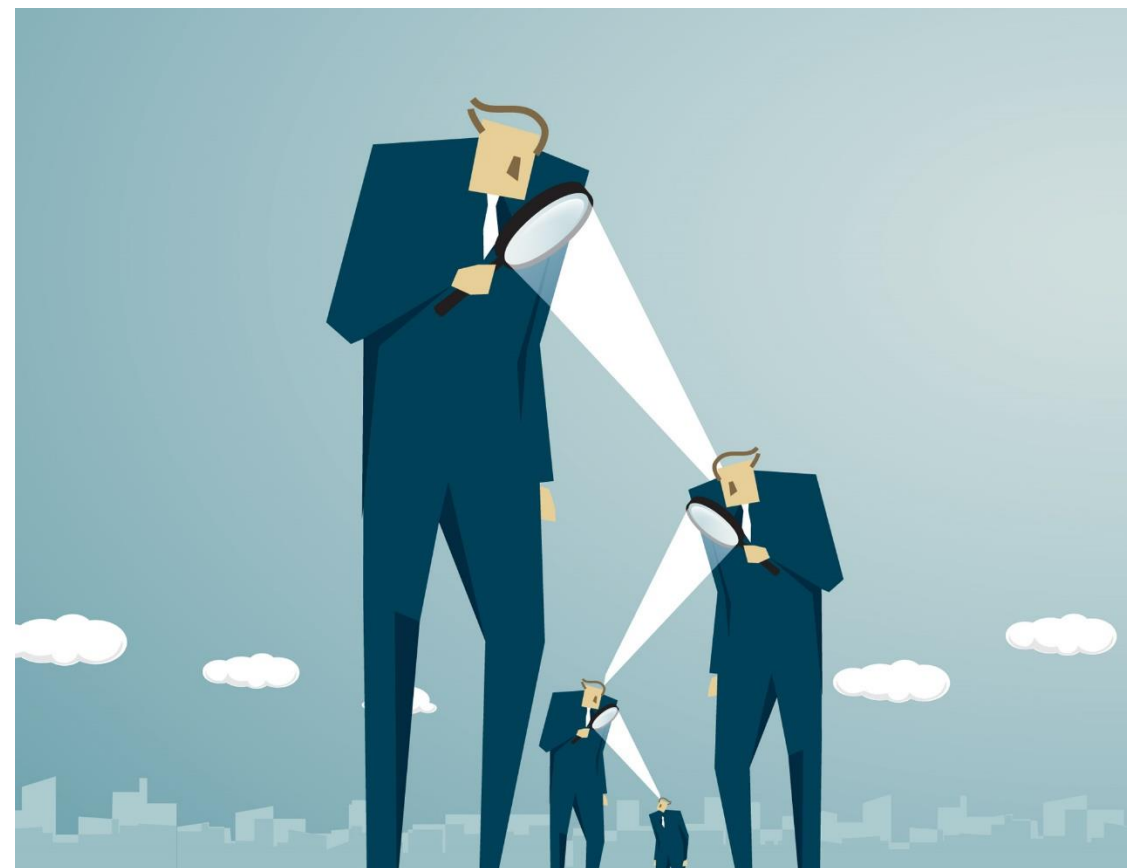
(Weekendavisen 2017)



KRITIK AF NPM: UNDERTRYKKELSE AF PROFESSIONERNE



- Kraftig nedprioritering af professionernes område (udlicitering/ udbud)
- Mistænkeliggørelse af fagprofessionener - MISTILLID
- Eskalering af kontrolsystemer til regulering af professionen (økonomi, process, resultat)
- Overstyring undergraver kvalitet



A GOVERNMENT THAT WORKED BETTER AND COST LESS?

*Evaluating Three Decades of Reform and
Change in UK Central Government*

Kritik fra “stamfaderen” selv!?

- Har NPM leveret hvad der blev lovet?
- *"The short answer seems to be:*
- *higher costs and more complaints".*

Øvelse: NPM i din hverdag?

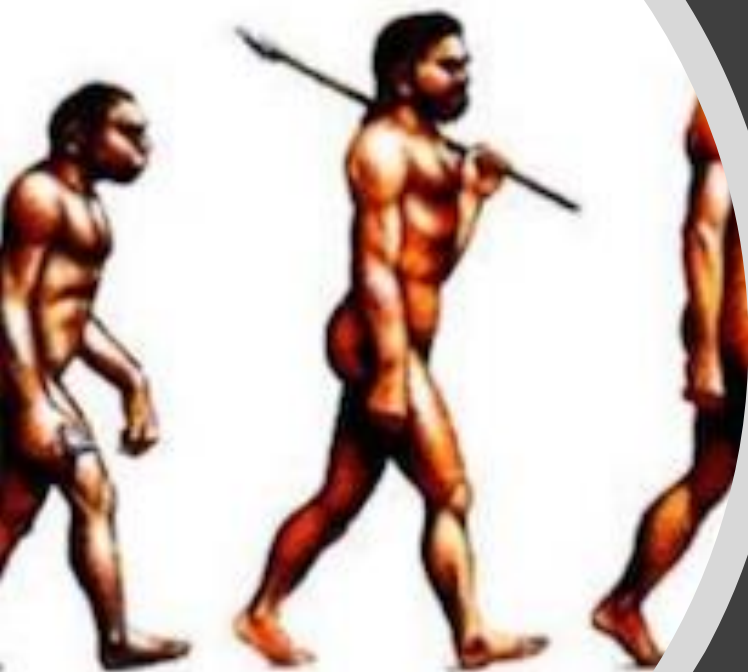
- Hvor vil man finde tegn på NPM på din arbejdsplads?
- Hvor er NPM en styrke i jeres arbejde?
- Kan du genkende kritikken af NPM/
Skaber NPM problemer?





NEW PUBLIC GOVERNANCE





Verden er
kompleks.....





NEW PUBLIC GOVERNANCE

- Fra serviceleverandør til samarbejdspartner!
- Komplekse problemer kræver samskabelse (2+2=5)
- Fra ressourceoptimering til ressource - MOBILISERING
- Fokus langsigtede, bæredygtige løsninger fremfor kortsigtet effektivitet.
- Mere samarbejde med det omgivende samfund (f.eks. Frivillige)
- Større behov for tværgående samarbejde i den offentlige sektor



HVAD ER SAMSKABELSE?

	“Traditionel” tilgang	Samskabelse
HVEM:	FÅ: Topledelsen og forvaltningen	MANGE: Alle med aktier i problemet F.eks. Brugere, borgere, fagprofessionelle, ledere, forvaltere, topledere, politikere.
HVORNÅR: inviteres aktørerne med?	SENT: Når løsningen skal implementeres	TIDLIGT: Når man skal udforske hvad problemet er, finde løsninger, implementere og evaluere.
HVORDAN: udvikles løsninger?	LINEÆRT: Rulles ud - Oppe-fra- og ned.	ITERATIVT: Innovativ, eksperimenterede proces i samspil mellem top og bund
HVAD: med magtforskelle?	STOR afstand og demonstration af magtforskel	KORT afstand og nedtoning af magtforskelle
HVILKEN: type involvering?	BEGRÆNSET: Orientering/ høring	OMFATTENDE: Inddragelse/dialog



SAMSKABT POLITIK

SAMSKABT STYRING



SAMSKABT SERVICE



Brandstiftelse I udsatte områder



<https://www.youtube.com/watch?v=rQv45WHZCjg>



Potentialerne i New Public Governance?

- Ressourcemobilisering
- Mere ejerskab til løsninger
- Mere innovative løsninger
- Styrker tværgående samarbejde
- Mere helhedsorienterede løsninger
- Styrker tillid og relationer





MAGT



Kritikken af NPG?

- Lyder godt i teorien men super svært i praksis!
- Konflikter kan ikke altid løses gennem dialog
- Ikke alle borgere gider at involvere sig
- Magten forsvinder ikke, men bliver usynlig
- Kan skabe nye eliter der får uforholdsmæssig indflydelse De lange involveringsprocesser kræver tid og ressourcer
- "Samskabelse" bliver et trylleord som lyder godt, men skaber ikke altid den store forskel i praksis.....



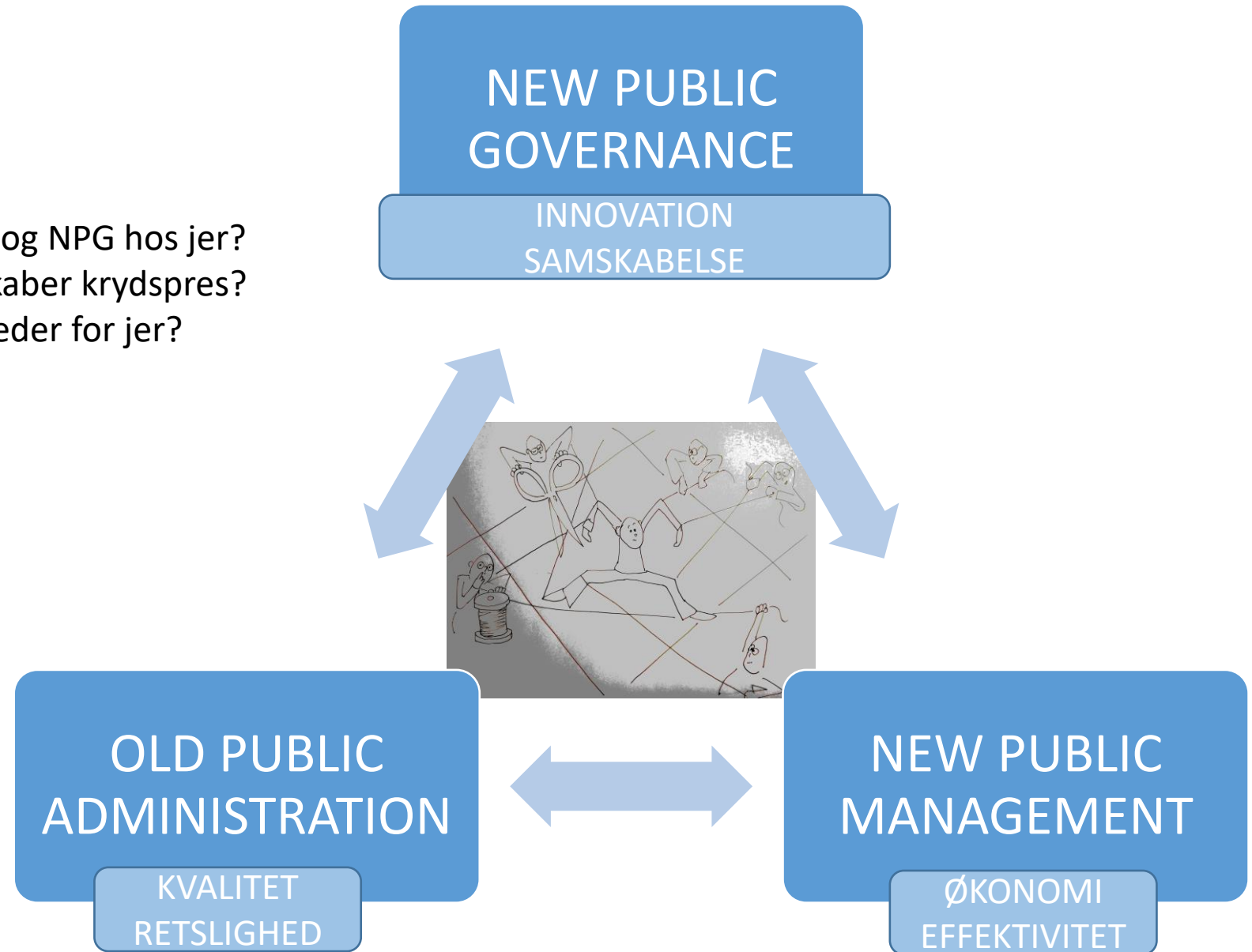
Øvelse: New Public Governance i dit arbejde?

- Hvor vil man finde tegn på NPG på din arbejdsplads?
- Kan du se fordele af NPG i jeres arbejde?
- Kan du genkende kritikken af NPG?

	OPA	NPM	NPG
Borgeren	Klient (passiv modtager) "PÅ borgeren"	Kunde (kritisk bestiller) "FOR borgeren"	Samarbejdspartner (Interaktiv part) "MED borgeren"
Syn på medarbejderen	Myndighed/ Faglig ekspert	Serviceleverandør	Facilitator
Værdi i fokus	Kvalitet Retslighed	Effektivitet Ressourceoptimering	Innovation Ressourcemobilisering
Styring	Hierarki	Marked	Netværk
Styringsredskaber	Regler Professionalisering	Mål- og resultatstyring Pisk & gulerod	Samskabelse Relationer & Tillid
Ledelse	Fagfaglig ledelse	Præstationsledelse	Tillidsbaseret ledelse

ØVELSE:

- Hvor "tykke" er lagene af OPA, NPM og NPG hos jer?
- Oplever I at styringsparadigmerne skaber krydspres?
- Åbner styringsparadigmerne muligheder for jer?



Nysgerrig på mere?

Bentzen, T.Ø (2018) **Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer**, DJØF, København.

Bentzen, T.Ø. (2020). "**Samskabt styring – nye veje til afbureaukratisering**". Samfundslitteratur. København.

Bentzen, T.Ø. (2020) **Continuous co-creation**: how ongoing involvement impacts outcomes of co-creation, Public Management Review.

Bentzen, T.Ø. (2019). **The Birdcage Is Open but Will the Bird Fly?** The Interplay between Institutional and Interactional Trust in Public Organizations. Journal of Trust Research, 9 (2), 185-202,

Tina Øllgaard Bentzen, tinaob@ruc.dk





TAK FORDI I
LYTTEDE!