ORGANISATORISK SAMARBEJDE I ET KRYDSPRES MELLEM SIKKERHED, BORGERNES UKRÆNKELIGHED OG FAGPROFESSIONEL PRAKSIS

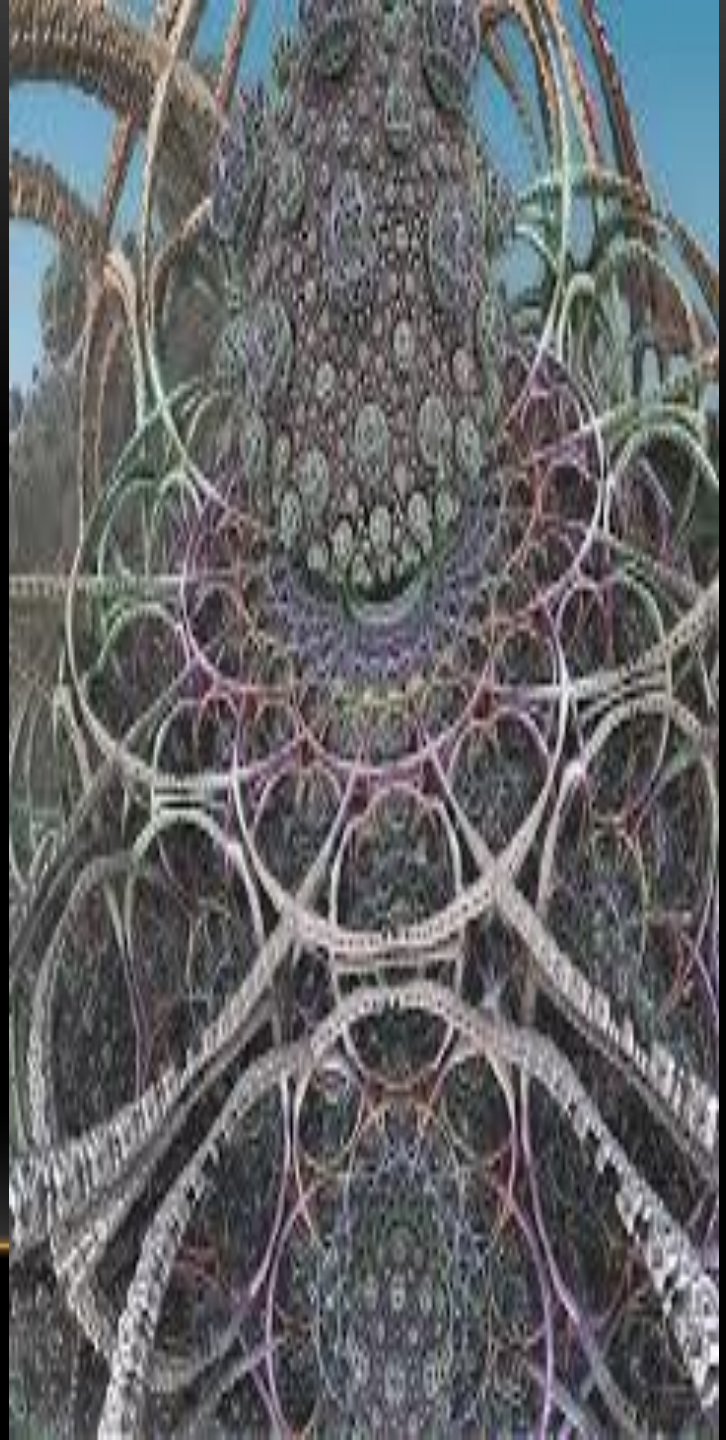
Ph.d. i statskundskab Marie Østergaard Møller, grundlægger af ProPublic, marie@propublic.dk

PROBLEMSTILLING

- Hvordan beskytter og styrker man et organisatorisk samarbejde på tværs af selvejende, kommunale, private og fondsstøttede organisationer i et krydspres mellem forskellige lovgivningsmæssige sikkerhedsforanstaltninger, borgerrettigheder (borgerens ukrænkelighed) og "rugbrødspædagogisk praksis"?
- Fuld kontrol eller fuld autonomi er ikke en mulighed
- Hvad er jeres proaktive løsning?

DAGSORDEN

1. Flere styringsmodeller – flere regler
2. Styringskompleksitet
3. Samtidsdiagnose: Ikke-intenderede effekter af New Public Management
4. Tema 1: Beskriv din organisations ønskerelation til lovgivning (staten) med din sidemand
5. Opsamling i plenum
6. Tidens kommunale styringsudfordringer
7. Ansvarlighedsfordobling
8. Tema 2: Beskriv din organisations optimale ledelsesform med din anden sidemand
9. Opsamling i plenum
10. Organisatoriske mestringsstrategier i situationer med krydspres og styringsoverload
11. Hvad vil hvem vide, hvornår og hvorfor?
12. Evne til selvevaluering
13. Styring af kommunikation udadtil
14. Tema 3: Hvordan vil I helst dokumentere hvad de eksterne aktører får for deres penge og deres tillid til jer som opgaveløser?
15. Opsamling i plenum og afrunding



FLERE STYRINGSMODELLER – FLERE REGLER

•Hierarki (magt)

- Styring fra oven
- Én dominerende aktør: stat, region, kommune
- Regler, fx love og bekendtgørelser
- Sikrer kontrol, orden, ansvarlighed og lovmæssig forvaltning
- Webers bureaukratimodel

Professionelle (viden)

- Autonomi
- Faglige standarder og normer
- Professioner møder borgerne
- Fagbureaukrati og ekspertvælde

•Marked (økonomi)

- Udbud og efterspørgsel
- Der er uendelig mange sælgere og købere på markedet
- Konkurrenter
- Ledelse og motivation

STYRINGSKOMPLEKSITET

- Flere vetopunkter
- (For mange) antagelser om organisationers og individers adfærd
- Black-boxing af politisk rationalitet
- Højt operationelt niveau på administrationssiden
- Usikre krav om brug af effekt-, videns- og dokumentationsbegreber
- Professionel praksis' inferensproblematik

STYRING, LEDELSE OG PROBLEMIDENTIFIKATION UNDER HENHOLDSVIS NPM OG I PROFESSIONEL PRAKSIS

	NPM	Professionel praksis
Styringsprincip	Effekt- og resultatstyring	Årsagsstyring
Mål	Politisk-administrativ	Diagnostisk
Skøn	Subjektiv støj	Refleksiv inferens
Problemidentifikation	Målafledt	Skønsudledt

MÅL, MÅLING, MONITORERING, DOKUMENTATION….PAPIR, ADMINISTRATION…

- De ikke-intenderede konsekvenser af mål-og inferensstyring betyder, at gode intentioner risikerer at fortabe sig i målingsiver, målfiksering og tunnelsyn, forfølgelse af kortsigtede mål, proceskrav, uønsket strategisk adfærd, og eskalering af mål og regler…
- Resultatbaseret styring indeholder en målforståelse, der kortslutter den professionelle dømmekraft
- Et mål er også altid er et ønske om en effekt…
- Udefra definerede mål kan hindre oversættelse og justering → det professionelle ræsonnement presses og i værste fald sættes det ud af kraft og bliver til rutine- eller tjeklisteadfærd.

PROFESSIONEL PRAKSIS UNDER RESULTATBASERET STYRING

- Kompetenceunderskud på myndighedsniveau
- Politisk rationalitet kan ikke isoleres til et centraladministrativt niveau
- Skævvridning af administrativt ressourcebrug

- Viden og målforståelse under RBS
- Målfastsættelse sættes ud af praksis
- Skalerbar viden
- Manglende systematisk anvendelse af professionel viden og erfaring

HVORFOR KAN STYRING IKKE ALT?

- Ingen regel eller norm kan spejle det enkelte menneskes situation, motiv eller behov
- I undtagelsestilstanden parkeres dømmekraften og usynliggør objektet for regelanvendelsen
- Hele vores samfund afhænger af, at vi har nogen, der kan træffe præcise, velinformerede, nuancerede og fornuftige beslutninger omkring hvordan en viden, en regel eller en norm kan anvendes overfor den anden i en konkret situation…

TEMA 1: ØNSKEREGULERING

1. Beskriv din organisations ønskerelation til lovgivning (staten) med din sidemand (10 minutter)
2. Opsamling i plenum (10 minutter)

TIDENS KOMMUNALE STYRINGSUDFORDRINGER

- Hierarkisk processtyring PLUS hierarkisk målstyring PLUS markeds”styring” PLUS netværksstyring
- Effektivisering i yderste led
- Ansvarsvækst
- Enkeltsagsdynamik og mistillid

STYRINGSKOMPLEKSITET

- Hierarkisk processtyring PLUS hierarkisk målstyring PLUS markedsstyring PLUS netværksstyring
  - ✧ Modsætningen mellem bureaukratisk styring og målstyring må løses af forvalterne af den lokale praksis

”Bureaukraten forsvarer status quo langt ud over det tidspunkt, hvor quo har mistet sin status”
(Laurence J. Peter)

EFFEKTIVISERINGSKRAV I YDERSTE LED

- Effektivisering i yderste led
  - Lean, fokus på kerneopgave, ingen ”spillover-spil”
  - Nedskæringer af offentlig velfærd må løses af forvalterne af den lokale praksis (programnedskæring i mødet med borgerne)

”Skomager bliv ved din læst…”

ANSVARSVÆKST

- Ansvarsvækst
  - Det formelle ansvar
  - Det faglige ansvar
  - Udviklingsansvar
  - Selvudviklingsansvar

”Intet snefnug i en lavine føler sig ansvarlig”

ENKELTSAGSDYNAMIK OG MISTILLID

- Enkeltsagsdynamik
  - Mediebårne dagsordenener med betydning for regelfastsættelse
- Demokratisk/sensationel reaktion på bureaukrati, nedskæring og uansvarlighed
- Mistillid til offentlig opgavevaretagelse (konsekvens)
  - Yderligere regler vedtages

TEMA 2: ØNSKESAMARBEJDE

1. Beskriv din organisations optimale ledelsesform med din anden sidemand (10 minutter)
2. Opsamling i plenum (10 minutter)

HVORDAN MESTRER MAN ET KRYDSPRES OG ET STYRINGSOVERLOAD?

ORGANISATIONER I KRYDSPRES

- **De-kobling:**
  - Mellem organisatoriske niveauer, eller mellem ord og handling
  - Systembeskrivelse OG handlingsstrategi
  - Hykleriske (politiske) organisationer (Brunsson)

- **Organisatorisk hykleri**
  - Afkobling mellem den politiske og den handlende organisation for at tilfredsstille komplekse omgivelser.

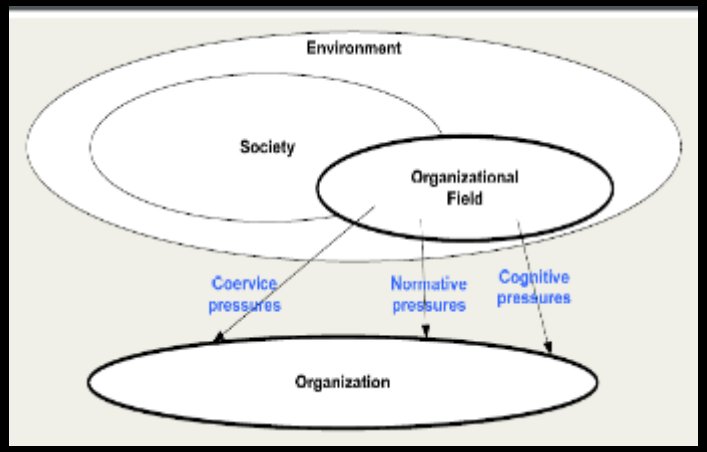
ISOMORFI – TYPER AF PRES PÅ ORGANISATIONER (DIMAGGIO & POWELL 1983)

- **Isomorfe processer i organisatoriske felter**
  - Et inter-organisatorisk blik – samspil ml organisationer
  - Forklarer hvorfor idéer spredes

- **Isomorfi som håndteringsstrategi i forhold til institutionelle omgivelser**
  - Organisatoriske felter skaber homogenitet og isomorfi – dvs. forandring pga. isomorfe pres
  - Isomorfi fremmer organisatorisk succes og overlevelse

ISOMORFI – TYPER AF PRES PÅ ORGANISATIONER

1. **Tvangsmæssige** - 'homogenisering' som følge af formelt og/eller uformelt pres fra omgivelserne, f.eks. Lovgivning
2. **Normative** – 'homogenisering' som følge af professionelle 'bærere'
3. **Mimetiske** – 'homogenisering' som følge af et ønske om at undgå usikkerhed, via kopiering af succesfulde organisationer (DiMaggio & Powell 1983)



- **NB: Størst gennemslagskraft**
- **i organisatoriske felter** med høj grad af interaktion
- ml. organisationer, fælles information og erkendelse om et fælles" projekt" (f.eks. sygehusområdet, folkeskoleområdet eller forsorgsområdet??)

DIFFUSIONSPROCESSER

- Koncept- og styringsspredning via organisationer
- Hvem spreder myter/organisationsideer?
  - Konsulenthuse
  - Regeringsinstitutioner
  - Fonde
  - Forskningsmiljøer
  - Professionsmiljøer
  - Internationale organisationer, ministerier, konsulenter og medier.

HVORDAN REAGERER ORGANISATIONER PÅ MYTER/ORGANISATIONSIDÉER?

- Virus – ”active host”
  - Koncepter smitter og individer er smittebærerne
- ’Lokal’ fortolkning – ”resiliens”
- Ideer som halvfabrikata opskrifter som skal færdiggøres lokalt = ofte stor grad af elasticitet (varierer dog)

SCENARIER NÅR IDÉER REJSER IND I ORGANISATIONER

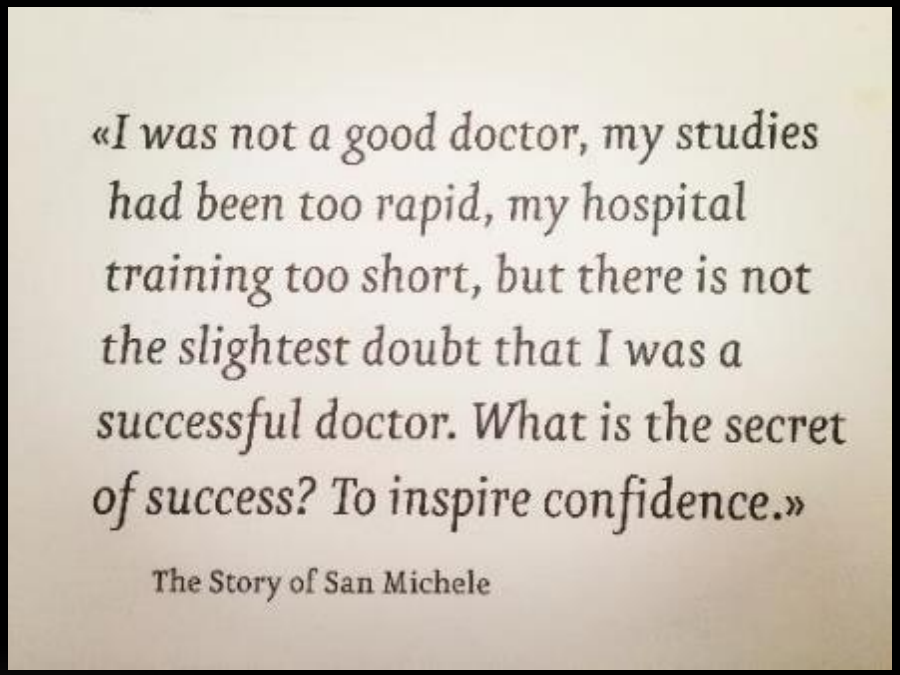
- **DET OPTIMISTISKE:** Hurtig og uproblematisk implementering
- **DET PESSIMISTISKE:** Afvisning
- **DET ARTISTISKE:** De-kobling mellem "snak" og praksis
- **OVERSÆTTELSE:** Idéer omformes og modificeres

HVEM VIL VIDE HVAD HVORNÅR OG HVORFOR?

- Hvilken viden har I at give til eksterne aktører?
  - Summarisk viden om gennemsnitseffekter
  - Halvdårlig effektviden, der aldrig rigtig kan kobles til indsats eller årsag
- Hvilken viden vil være optimal at have overblik over selv?
  - Dybdegående viden om individuelle effekter
  - Tværgående viden om årsags-virkningsforhold på lokalt, individuelt niveau

EVNE TIL AT (SELV)EVALUERE HVAD VIRKER?

1. Relationen mellem den professionelle og borgeren er den væsentligste virkende mekanisme man har indflydelse på
2. Den terapeutiske alliance eller FIT (Miller & Bertolino 2012)
3. Ikke den konkrete metode!
4. Samskabelse!



STYRING AF KOMMUNIKATION UDADTIL

- Hvordan formidles kompleks viden om komplekse terapeutiske relationer til eksterne aktører uden at
  1. De bliver bekymrede over brug af for stærk inferens (høj brug af professionel dømmekraft)?
  2. De får ideer til standardisering af 'pædagogisk rugbrødsarbejde', der kan lede til for svag inferens (lav brug af professionel dømmekraft)?

1. Hvordan styrer man kommunikation af dokumentation væk fra kontrol og over til formidling af effekt?

TEMA 3: ØNSKEDOKUMENTATION

- Hvordan vil I helst dokumentere hvad de eksterne aktører får for deres penge og deres tillid til jer som opgaveløser?
- Opsamling i plenum

HVILKE PERSPEKTIVER HAR VI (MANGLET)?

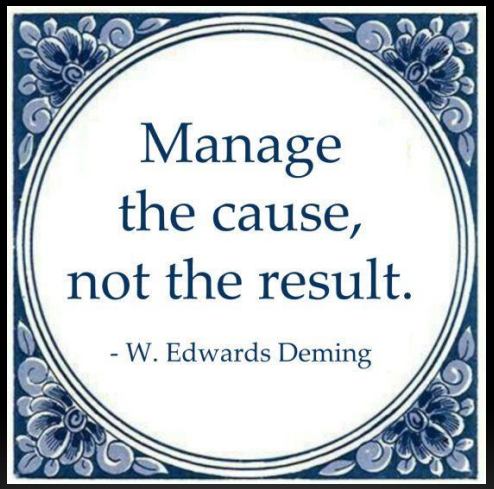
- Styring af (vores fælles) velfærdsøkonomi
- Ledelse af (fagprofessionelle) medarbejdere
- Udvikling af (understøttende) værktøjer

HVILKE REDSKABER HAR VI MANGLET?

- En måde at dokumentere på, som fastholder medarbejdernes komplekse viden og erfaring UDEN at gå på kompromis med transparens og overførbarhed til "lette" data

FÆLLES PRIORITERING HENIMOD…

- Medarbejderudvikling
- Fremtidssikring af viden om borgerne og om de indsatser, der prioriteres
- Vidensbaseret ledelse og rådgivning af politikere med ansvar for den lokale kernevelfærd
- Borgerinddragelse
- Kompetenceløft og en styrkelse af den professionelle dømmekraft
- Effektivisering med tryk på kvalitet
- Ansigt-til-ansigt ansvarlighed
- Legitimitet



FRA TREKLØVER TIL FIRKLØVER…

- Politikeren har behov for et ordentligt prioriteringsgrundlag
- Lederen har behov for et ordentligt ledelsesgrundlag
- Medarbejderen har behov for et ordentligt vurderingsgrundlag
- Borgeren har behov for et ordentligt behandlingsgrundlag OG en ordentlig behandling

www.propublic.dk

TAK FOR JERES OPMÆRKSOMHED!