

Effektiv ledelse i den offentlige sektor

Læseplan

Undervisere:

Peter Bjerre Mortensen, professor, peter@ps.au.dk
Søren Serritzlew, professor, soren@ps.au.dk

Formål med faget

I et folkestyre som det danske er den offentlige sektors mange institutioner og myndigheder politisk ledet, reguleret og styret. Dette fag lærer deltagerne, hvilke konsekvenser det politiske udgangspunkt får for de offentlige leders varetagelse af ledelsesopgaven. Faget retter sig både mod de chefer, der har direkte politikerkontakt, og mod de ledere, der står med ansvaret for gennemførelsen af den besluttede politik, og som ofte forvalter store driftsbudgetter og leder en betydelig medarbejderstyrke. Sidstnævnte er ledere, som ikke nødvendigvis har et direkte samspil med politikerne, men som ikke desto mindre er underlagt de politiske grundvilkår og de ubehagelige overraskelser, som de kan rumme, hvis man som leder ikke formår at placere sig selv i et politisk spil. Målet med faget er ikke kun at analysere og beskrive de særlige vilkår for offentlige ledere. Faget går også i dybden med de strategiske muligheder den offentlige leder har for at lykkes i en verden, der på godt og ondt er en uadskillelig del af det politiske system.

Fagets indhold

Faget er bygget op omkring en dansk lærebog, der er udviklet og skrevet til netop dette fag. Bogen hedder "I politikens vold. Offentlige leders vilkår og muligheder" og udkom på DJØF Forlag i 2016. Selve faget består af ti moduler. De første to moduler giver en generel introduktion til spillet mellem ledelse og politik samt introducerer en generel model for, hvordan politikere og ledere træffer beslutninger. De efterfølgende syv moduler går i dybden med udvalgte problemstillinger, der især knytter sig til strategisk ledelsesarbejde med bevillinger, personale og (re-)organisering. Eksempler på problemstillinger, der arbejdes med på disse moduler, er:

Hvad er det for politiske vilkår, som gælder for personalepolitikken på offentlige arbejdspladser, og hvilke muligheder giver de for, at ledelsen kan lede og fordele arbejdet?

Hvad er det for hensyn, som indgår i politiske og administrative beslutninger om organisering og reorganisering i den offentlige sektor, og hvilke muligheder giver de den offentlige leder?

I det afsluttende modul anvendes det politologiske perspektiv til at give deltagerne en bedre forståelse af, hvordan de mange nye ledelses- og styringstiltag, der i de senere år er rullet ud over den offentlige sektor, virker i praksis.

Undervisningsform

Diskussionsbaseret lærerundervisning kombineret med caseanalyser, der forberedes i grupper sammensat af studerende med forskellig baggrund.

Der vil indgå et internatophold i undervisningsforløbet. Den studerende afholder selv udgiften til internat. Sted til internat oplyses senere.

Litteratur

Til faget hører to grundbøger:

- Jørgen Grønnegård Christensen og Peter Bjerre Mortensen (2016). *I politikens vold. Offentlige leders vilkår og muligheder*. DJØF Forlag (<https://www.djoef-forlag.dk/da/boeger/i/i-politikens-vold>)
- Mortensen, Peter B. & Søren Serritzlew (2012). *Aaron Wildavsky*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Desuden forberedes et kompendium og en casesamling.

Eksamen

Eksamenstidspunktet vil være maj/juni 2020.

Formen vil være en mundtlig eksamination med udgangspunkt i en synopsis, som den studerende har udarbejdet. Synopsen skal være casebaseret og indeholde:

1. et forslag til ledelsesmæssig tackling af et konkret problem, som er relateret til en offentlig organisation, f.eks. den studerendes egen organisation.
2. en begrundelse for forslaget, der inddrager relevant litteratur.

Synopsen må højst fylde 6 sider à 2.400 anslag (inkl. bilag og noter, men ekskl. indholdsfortegnelse og litteraturliste).

Fagets læringsmål

- Målet er, at de studerende kan demonstrere viden om fagets centrale begreber og teorier, så de er i stand til at oversætte disse i forhold til anvendelighed for praktisk ledelse.
- Målet er, at de studerende kan anvende fagets begreber, modeller og teorier til at analysere og forstå, hvilke muligheder og begrænsninger de politiske vilkår sætter for de studerendes egen ledelsespraksis.
- Målet er, at de studerende kan udnytte fagets begreber, modeller, metoder og teorier til at klare sig bedre i forhold til de udfordringer og faldgruber, som er indbygget i det politiske spil.
- Målet er, at de studerende kan udnytte fagets begreber, modeller, metoder og teorier til at sikre en bedre opgaveløsning i respekt for de politiske vilkår i den offentlige sektor.
- Målet er, at de studerende kan udnytte fagets begreber, modeller, metoder og teorier til at forebygge karriereskadende og personlige nederlag.

Forløb

Modul 1: Introduktion til fagets centrale problemstillinger. Fredag d. 21. februar 10.15-15.00

Indhold

Modul 1 giver en grundig introduktion til fagets formål, tilrettelæggelse og centrale problemstillinger. Samtidig tager vi fat på nogle af de grundlæggende udfordringer, som offentlige ledere står overfor i en sparetid:

- ✓ Hvordan håndterer lederen kravet om effektiv drift?
- ✓ Hvordan kan lederen forbedre effektiviteten i en offentlig organisation?
- ✓ Hvordan kan lederen håndtere krydspresset mellem politisk ledelse og krævende medarbejdere?
- ✓ Hvor troværdige er politikernes krav om mådehold og effektivitet?

Litteratur:

- Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2016). *I politikens vold. Offentlige lederes vilkår og muligheder*. DJØF Forlag, Forord + kapitel 1 og 2 (ss. 9-60).
- Christensen, Jørgen Grønnegård, Peter Munk Christiansen & Marius Ibsen (2017). *Politik og forvaltning*, 4. udg., Aarhus: Academica, kap. 1-2, ss. 11-56.
- Huber, Gregory A. (2007). *The Craft of Bureaucratic Neutrality. Interests and Influence in Governmental Regulation of Occupational Safety*. Cambridge: Cambridge University Press, kap. 1 (ss. 13-46).
- Hood, Christopher S. og Martin Lodge (2006). *The Politics of Public Service Bargains. Reward, Competency, Loyalty – and Blame*. Oxford: Oxford University Press, kapitel 1, ss. 3-23.

Modul 2. Begrænset rationalitet i offentlige organisationer. Fredag d. 6. marts 15.15-19.00

Indhold

Modul 2 skal give deltagerne en bedre forståelse af, hvilken betydning begrænset rationalitet, herunder begrænset opmærksomhed, har for ledere, medarbejdere og politikere i en offentlig organisation. Nogle af de centrale spørgsmål er:

- ✓ Hvordan træffer I som ledere beslutninger?
- ✓ Hvordan kan I indrette jeres organisation, så I træffer bedre beslutninger?
- ✓ Hvad er succeskriterierne for en offentlig leder?

Litteratur:

- Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2016). *I politikens vold. Offentlige lederes vilkår og muligheder*. DJØF Forlag, kapitel 3 (ss. 61-92).
- Jones, Bryan D. & Frank R. Baumgartner (2005). *Politics of Attention: How Government Prioritizes Problems*. Chicago: University of Chicago Press, kapitel 1+2, (ss. 1-27, 31-54).
- March, James og Herbert Simon (1958/1993). *Organizations*. Cambridge, MA: Blackwell, ss. 156-192 (kap. 6: Cognitive Limits of Rationality).

Modul 3-9. Internatophold. Tirsdag d. 28. april til onsdag d. 29. april

Sted: Hotel Vejlefjord

Effektiv ledelse i den offentlige sektor har et praktisk og anvendelsesorienteret sigte. Det drejer sig derfor ikke kun om at læse bøger og artikler, men i langt højere grad om at koble teori, forskning og praksis sammen. Det gør man ikke gennem katederundervisning, men i et tæt samspil mellem deltagerne indbyrdes og mellem jer og os. For at udnytte dette potentiale bedst muligt er undervisningen delt op, så I gennem modul 1 og 2 bliver ført ind i de overordnede problemstillinger. Dernæst er modul 3-9 organiseret som et internat. Det giver mulighed for at kombinere lærerstyret katederundervisning med casediskussion og arbejde med egne projekter og cases. Vi vil her fungere som støttende vejledere og kritiske rådgivere for jer.

Modul 3. Budgetproblemer. Tirsdag den 28. april kl. 12-15

Indhold

Modul 3 fokuserer på disse og de kommende års stærke pres på offentlige organisationers økonomi. De bliver mødt med krav om nulvækst og i nogle tilfælde egentlige nedskæringer. Formålet med disse timer er at give deltagerne redskaber og strategier til at håndtere denne situation. Nogle af de scenarier, vi vil diskutere, er:

- ✓ I vil gerne have et større budget – hvad er strategien?
- ✓ I skal spare, men vil gerne smyge jer uden om – hvad er strategien?
- ✓ I skal spare og accepterer det – men hvordan kommer I igennem uden selv at falde i undervejs?
- ✓ Er der etiske grænser for, hvad en offentlig leder kan tillade sig på dette felt?
- ✓ Og hvad er risikoen for, at du som offentlig leder overspiller dine kort?

Litteratur

- Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2016). *I politikens vold. Offentlige lederes vilkår og muligheder*. DJØF Forlag, kapitel 4 (ss. 93-116).
- Mortensen, Peter Bjerre & Søren Serritzlew (2012). *Aaron Wildavsky*. Aarhus: Jurist- og Økonomforbundets forlag, ss. 15-34 samt ss. 91-108.
- Wildavsky, Aaron (1984). *The Politics of the Budgetary Process, 4th ed.* Little, Brown and Company: Boston, ss. 63-109.
- Jick, Todd D. & Victor V. Murray (1982). "The Management of Hard Times: Budget Cutbacks in Public Sector Organizations", *Organization Studies*, 3, 2, ss. 141-169.

Modul 4. Medarbejderne som politiske aktører. Tirsdag den 28. april kl. 15-18

Indhold

Modul 4 tager udgangspunkt i, at den danske offentlige sektor er personaletung. De offentlige opgaver løses i eget regi. Det gør personalepolitikken til et helt centralt felt for offentlige ledere. Det spiller i den sammenhæng ind, at medarbejdernes organisationer har en central placering på det offentlige arbejdsmarked. Det gælder på det centrale plan, hvor de overenskomstmæssige rammer bliver lagt fast. Men det gælder også på den enkelte offentlige arbejdsplads. Derfor skal vi se på, hvad det betyder for ledelsen:

- ✓ Hvornår er lederen principal og hvornår forhandler i forhold til medarbejderne?
- ✓ Hvilke instrumenter har lederen over for medarbejderne?
- ✓ Hvordan bruger man ny løn og chefløn?
- ✓ Er medarbejderne med- eller modspillere for en strategisk tænkende ledelse?
- ✓ Hvad er de faktiske politiske grænser for personalepolitikken?

Litteratur

- Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2016). *I politikkers vold. Offentlige lederes vilkår og muligheder*. DJØF Forlag, kapitel 5 (ss. 117-152).
- Jensen, Rikke Skou (2004). Ledelse og medindflydelse. Århus: *Politica*, ss. 114-185.
- Chubb, John & Terry Moe (1988). "Politics, Markets and the Organization of Schools", *American Political Science Review*, 82, 1065-1084.
- Mortensen, Peter Bjerre (2018). "MED- eller modspillere? Notat til Ledelseskommisionen om offentlig ledelse og det kollektive samarbejde i den offentlige sektor", ss. 1-25. Link: https://ledelseskom.dk/files/media/documents/ekspertbidrag_bjerre_mortensen_ledelseskommissionen.pdf

Modul 5. Gæsteoplæg. Tirsdag den 28. april kl. 19.30-21.30

- Gæsteoplæg

Modul 6. Reformer og reorganiseringer. Onsdag d. 29. april kl. 8.30-11.30

Indhold

Modul 6 tager udgangspunkt i den kendsgerning, at reorganisering er et af de foretrukne virkemidler for politikere, embedsmænd og såmænd også institutions- og virksomhedsledere. Det rejser nogle spørgsmål, som er helt centrale:

- ✓ Hvad opnår man med reorganiseringer?
- ✓ Giver de bedre effektivitet, bedre service eller handler det om noget andet, f.eks. magtfordelingen i og over organisationer?
- ✓ Er der modestrømninger i den offentlige sektors organisation?
- ✓ Og skal lederen synge med i koret eller gå egne veje?
- ✓ Hvilke problemstillinger opstår, når reorganiseringer skal gennemføres i praksis?

Litteratur

- Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2016). *I politikkers vold. Offentlige lederes vilkår og muligheder*. DJØF Forlag, kapitel 6 (ss. 153-194).
- Serritzlew, Søren & Kim Mannemar Sønderskov (2014). "Reformer af den offentlige forvaltning", ss. 238-261 i Jens Blom-Hansen, Peter Munk Christiansen, Thomas Pallesen & Søren Serritzlew (red.), *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv*.
- Mortensen, Peter B. & Søren Serritzlew (2012). *Aaron Wildavsky*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, Kapitel 3: "Implementering", ss. 39-53.
- Christensen, Jørgen Grønnegaard (1997). Interpreting Administrative Change: Bureaucratic Self-Interest and Institutional Inheritance in Government. *Governance*, 10, 143-174.

- Serritzlew, Søren (2002). "Ritualer og realiteter i den kommunale budgetlægning", kapitel 7 i Jens Blom-Hansen, Finn Bruun & Thomas Pallesen (red), *Kommunale patologier. Traditionelle og utraditionelle organisationsformer i den kommunale verden*. Systime, Århus, ss. 139-162.

Modul 7. Onsdag d. 29. april kl. 12.30-15.30

Indhold

På modul 7 arbejder I med jeres egne cases, der skal udgøre grundlaget for jeres eksamensprojekter.

Modul 8. Møgsager! Onsdag d. 29. april kl. 16.00-17.30

Indhold

Modul 8 fokuserer på de sager (og skandaler), der med jævne mellemrum opstår i kommuner, regioner og stat. På trods af mediernes ekstreme fokus på fejl og svigt i den offentlige sektor er risikoen for at blive del af en sådan sag trods alt lille for hver enkelt af jer. Men det sker, og når det sker, kan både de kort- og langsigtede konsekvenser for den offentlige leder til gengæld være særdeles skadelige. På dette modul stiller vi skarpt på, hvad der kendetegner dynamikken i disse sager? Hvordan I som ledere kan forebygge og undgå sådanne sager? Hvordan I håndterer sådanne sager, hvis de opstår, samt hvordan I undgår at ende med Sorteper.

Litteratur

- Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2016). *I politikens vold. Offentlige lederes vilkår og muligheder*. DJØF Forlag, kapitel 7 (ss. 195-214).
- Elmelund-Præstekær, Christian & Charlotte Wien (2007). *Mediestormens magt. Om mediestorme på ældreområdet og deres indflydelse på ældrepolitikken*. Gylling: Syddansk Universitetsforlag, ss. 81-108; 175-183. Link: https://materialeplatform.emu.dk/materialer/public_downloadfile.do?mat=16810800&id=97620051
- Herping, Søren Stentoft (2011). "Krisekommunikation i kommunerne", *Politik*, 14, 3, 35-44.

Modul 9: Afrunding og opsamling på internatophold. Onsdag d. 29. april kl. 17.30-18.00

Modul 10. Smarte styringsinstrumenter og politiske realiteter: Hvorfor fejler styringsinstrumenterne, og hvad gør man ved det? Torsdag d. 14. maj 10.15-15.00

I Modul 10 vil vi fortælle om eksamen og der bliver lejlighed til at stille spørgsmål til dette og til faget i det hele taget. Vi skal også gennemføre en evaluering af faget. Samtidig samler vi op på fagets problemstillinger ved at diskutere en række nyere styringsinstrumenter og se på hvordan de kan fejle i den barske politiske hverdag. På den baggrund skal vi diskutere, hvordan man kan tage højde for problemerne, både som den der indretter styringsinstrumenterne og den, der må leve med dem som institutionsleder eller lignende.

Litteratur

- Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2016). *I politikens vold. Offentlige leders vilkår og muligheder*. DJØF Forlag, kapitel 8 (ss. 215-230).
- Mortensen, Peter B. & Søren Serritzlew (2012). *Aaron Wildavsky*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, Kapitel 4: "Wildavskys senere bidrag og betydning" (uddrag), ss. 55-60 og ss. 85-90.
- Mortensen, Peter Bjerre (2014). "Politik og produktivitet. En diskussion af Produktivitetskommissionens anbefalinger", *Administrativ Debat*, marts 2014, ss. 28-31.
- Anne Skorkjær Binderkrantz & Jørgen Grønnegård Christensen (2010). "Kontraktstyring i centraladministrationen." *Økonomi & Politik* 83, 1, 54-64.
- Serritzlew, Søren (2009). "Geniale styringsinstrumenter i en barsk hverdag: Troværdighedsproblemer i den offentlige sektor", kap. 27 i Jens Blom-Hansen & Jørgen Elklit (red.), *Perspektiver på politik*, Århus: Academica, ss. 184-190.

Litteraturliste

*Optrykt i kompendium

**Kan købes gennem SDU's boghandel eller via DJØF Forlags hjemmeside

***Downloades fra nettet.

*Binderkrantz, Anne Skorkjær & Jørgen Grønnegård Christensen (2010). "Kontraktstyring i centraladministrationen." *Økonomi & Politik* 83, 1, 54-64.

*Christensen, Jørgen Grønnegård, Peter Munk Christiansen & Marius Ibsen (2017). *Politik og forvaltning*, 4. udg., Aarhus: Academica, kap. 1-2, ss. 11-56.

**Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2016). *I politikens vold. Offentlige lederes vilkår og muligheder*. DJØF Forlag.

***Christensen, Jørgen Grønnegaard (1997). Interpreting Administrative Change: Bureaucratic Self-Interest and Institutional Inheritance in Government. *Governance*, 10, 143-174.

***Chubb, John & Terry Moe (1988). Politics, Markets and the Organization of Schools. *American Political Science Review*, 82, 1065-1084.

***Elmelund-Præstekær, Christian & Charlotte Wien (2007). *Mediestormens magt. Om mediestorme på ældreområdet og deres indflydelse på ældrepolitikken*. Gylling: Syddansk Universitetsforlag, ss. 81-108; 175-183. Link: https://materialeplatform.emu.dk/materialer/public_downloadfile.do?mat=16810800&id=97620051

*Herping, Søren Stentoft (2011). "Krisekommunikation i kommunerne", *Politik*, 14, 3, 35-44.

*Hood, Christopher S. og Martin Lodge (2006). *The Politics of Public Service Bargains. Reward, Competency, Loyalty – and Blame*. Oxford: Oxford University Press, kapitel 1, ss. 3-23.

*Huber, Gregory A. (2007). *The Craft of Bureaucratic Neutrality. Interests and Influence in Governmental Regulation of Occupational Safety*. Cambridge: Cambridge University Press. [Kap. 1, ss. 13-46].

*Jensen, Rikke Skou (2004). *Ledelse og medindflydelse*. Århus: *Politica*, ss. 114-185.

***Jick, Todd D. & Victor V. Murray (1982). "The Management of Hard Times: Budget Cutbacks in Public Sector Organizations", *Organization Studies*, 3, 2, 141-169.

*Jones, Bryan D. & Frank R. Baumgartner (2005). *Politics of Attention: How Government Prioritizes Problems*. Chicago: University of Chicago Press, ss. 1-27, 31-54.

*March, James og Herbert Simon (1958/1993). *Organizations*. Cambridge, MA: Blackwell, ss. 156-192 (Kap. 6: Cognitive Limits of Rationality).

*Mortensen, Peter Bjerre (2014). "Politik og produktivitet. En diskussion af Produktivitetskommissionens anbefalinger", *Administrativ Debat*, marts 2014, ss. 28-31.

*** Mortensen, Peter Bjerre (2018). "MED- eller modspillere? Notat til Ledelseskommisionen om offentlig ledelse og det kollektive samarbejde i den offentlige sektor", ss. 1-25.

https://ledelseskom.dk/files/media/documents/ekspertbidrag_bjerre_mortensen_ledelseskommisionen.pdf

**Mortensen, Peter B. & Søren Serritzlew (2012). Aaron Wildavsky, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

*Serritzlew, Søren (2002). "Ritualer og realiteter i den kommunale budgetlægning", kapitel 7 i Jens Blom-Hansen, Finn Bruun & Thomas Pallesen (red), *Kommunale patologier. Traditionelle og utraditionelle organisationsformer i den kommunale verden*. Systime, Århus, ss. 139-162.

*Serritzlew, Søren (2009). "Geniale styringsinstrumenter i en barsk hverdag: Troværdighedsproblemer i den offentlige sektor", kap. 27 i Jens Blom-Hansen & Jørgen Elklit (red.), *Perspektiver på politik*, Århus: Academica, ss. 184-190.

*Serritzlew, Søren & Kim Mannemar Sønderskov (2014). "Reformer af den offentlige forvaltning", ss. 238-261 i Jens Blom-Hansen, Peter Munk Christiansen, Thomas Pallesen & Søren Serritzlew (red.), *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv*.

*Wildavsky, Aaron (1979). *The Politics of the Budgetary Process*. Little, Brown and Company: Boston, ss. 63-109.