

## Kommende artikler

Få et smugkig i nogle af de artikler, som udkommer i de næste numre af *Samfundslederskab i Skandinavien*.

### **Effektbaseret økonomistyring: Perspektiver og erfaringer**

I de senere år er fokus øget både på den effekt, der opnås af de offentlige indsatser og på de ressourcer, der medgår til produktionen. Det har betydet ændringer i den økonomiske styring, og i den måde ressourcetildelingsmodellerne fungerer på. I artiklen argumenteres for, at der skal tildeles bevillinger og budgetter til forløb fremfor til enkelte ydelser – og at der skal øget fokus på effektafhængige bevillinger. Artiklen diskuterer desuden danske erfaringer med anvendelse af effektbaseret økonomisk styring.

### **Effektivitet som ide og konsekvenser for udøvelsen af professionsudviklingen - En undersøgelse af effekten af omkostningsdrevet effektivisering i Forsvaret**

Artiklen undersøger, hvilke måder der tænkes om effektivitet på i offentlige effektiviseringsprocesser, og hvad det gør ved de handlerum, som de professionelle aktører får til professionsudvikling. Ideen om hvad organisatorisk effektivitet er, indrammes i tidens omkostningsdrevne effektiviseringsreformer. Disse reformer har konsekvenser ikke blot for økonomiske rationaler, men også for de handlerum, som de professionelle aktører får. Det er budskabet i denne artikel, der beskæftiger sig med, hvordan omkostningsdrevne effektiviseringstiltag i Forsvaret former ikke bare en økonomisk effektivitetsdiskurs, men også det professionelle *raison d'être* og selve udøvelsen og udviklingen af den militære profession.

### **Leg i organisationer**

Leg som interventionsform tillægges i stadig højere grad betydning i forbindelse med organisationsudviklende aktiviteter. Flere organisationer refererer eksplicit til legen som en positiv ressource, hvilket medfører forventning om at fremstå innovative og fremadrettede. Der er

en strøm af forskning vedrørende leg i organisationer, men vi efterlyser en viden om, hvilke psykologiske processer, der er til stede, når voksne sættes til at lege.

### **Tildelingsmodeller og effektbaserede styringsprincipper i den offentlige sektor**

I de senere år er fokus øget både på den effekt, der opnås af de offentlige indsatser, og på de ressourcer, der medgår. Det nødvendiggør ændringer i den økonomiske styring og i den måde, ressourcetildelingsmodellerne fungerer på. I artiklen sættes fokus på budgettildelingsmodellens rolle i konstruktionen af ledelsesrummet. Der argumenteres for, at der skal tildeles bevillinger og budgetter til forløb fremfor til enkeltydelser, og det diskuteres, hvad omkostningseffektivitet samt horisontal og vertikal lighed indebærer, samt hvordan disse hensyn afspejles i en tildelingsmodel. Herudover indkredses det, hvad der kan forstås ved effektbaseret økonomistyring, og det skitseres, hvad perspektiverne for at anvende direkte effektbaseret styring, der indebærer effektafhængige bevillinger, er.

### **Performance Management - De organisatoriske og adfærdsmæssige udfordringer ved målkaskadering**

Flere og flere virksomheder ønsker at ændre deres performance management, hvilket i de seneste år har skabt debat om, hvordan performance management processer og systemer bedst kan designes. I denne artikel ser vi nærmere på de organisatoriske og adfærdsmæssige udfordringer, der kan være ved kaskadering af mål. Således svarer artiklen bl.a. på: Hvad er kaskadering? Hvordan kan man foretage kaskadering? Hvad er problemerne, når man i en virksomhed kaskaderer sine mål? Er der evt. løsninger på disse problemer? Dette for at få en bedre forståelse af dels kaskadering og kaskaderingprocessen, dels de koordinations-udfordringer og motivationseffekter, der kan opstå i forbindelse med kaskadering af målsætninger og KPI'er i virksomheder: Herunder hvordan dette kan påvirke medarbejdernes handlefærdigheder, og hvordan man kan opnå bedre support og forståelse af virksomhedens mål og kaskaderingsprocessen blandt medarbejderne i forbindelse med fastsættelse af mål og dermed implementering af virksomhedens strategi, med særlig fokus på motivation og inddragelse af medarbejderne, empowerment og alignment.

### **REFORMulering – manipulation eller metastyring?**

Folkeskolereformen fra 2014 udfordrer institutionaliserede opfattelser af undervisning. Det skaber forståeligt nok dilemmaer vedrørende reformens realisering mellem på den ene side politiske

forventninger til hurtig og fuldstændig implementering og på den anden side behovet for, at ny mening kan etableres på det professionelle niveau. Mange overvejelser over, hvordan en reform som denne bedst implementeres, vil være forventelig. Artiklen tager afsæt i en case fra en dansk kommune, hvor en skolechef i et ledelsesmæssigt krydspres mellem politikere og skoleledere udvikler en opskrift på implementering med intensionen om at skabe rum for dialog og tilgodese bottom up-synspunkter. Analysen viser, hvordan initiativet synes at reflektere tendenser i styringsteori, som peger mod relationsorienteret og tillidsbaseret reformarbejde fremfor mod en principal-agentorienteret og low trust-baseret implementering. Uden at afvise en sådan netværksorienteret implementeringsopskrifts styrkeside spørger vi afsluttende, om ikke sådanne opskrifter indeholder en risikoside i form af overtalelse frem for selvstyring?

### **Den uforudsigelige verden og risikobaseret regulering – et paradoks?**

Den moderne verden er kompleks og dynamisk. Usikkerhed og uforudsigelighed råder, og det stiller store krav til den måde, vi forvalter de samfundsmæssige processer på. For i en usikker verden er tilliden til samfundets centrale institutioner og de systemiske organisationer formentlig af endnu større betydning, når vi skal opretholde et velfungerende velfærdssamfund. Alligevel oplever vi en række sager, f.eks. relateret til SKAT, sundhedssektoren og den finansielle sektor, der udfordrer vores indlejrede oplevelse af tillid til systemet. Men hvorfor får vi disse sager, og kan de undgås? En del af svaret ligger muligvis i, at vi konsekvent søger at håndtere usikkerhed med rationelle kausalitet-principper, der kommer til kort, fordi verden netop ikke udfolder sig rationelt. Artiklen tager afsæt i paradigmet om risikobaseret regulering som eksponenten for de bagvedliggende samfundsmæssige strømninger, der har gjort risikostyring til et dominerende svar på næsten alting. På den baggrund diskuterer artiklen andre veje til samfundsmæssig forvaltning af kompleksitet og dynamik.

Husk, at du kan abonnere på *Samfundslederskab i Skandinavien* ved at sende en mail til [SiS@cbs.dk](mailto:SiS@cbs.dk) eller [registrere dig på tidsskriftets hjemmeside](#). Abonnementet er gratis, og du vil også få invitationer til debatmøder mm.