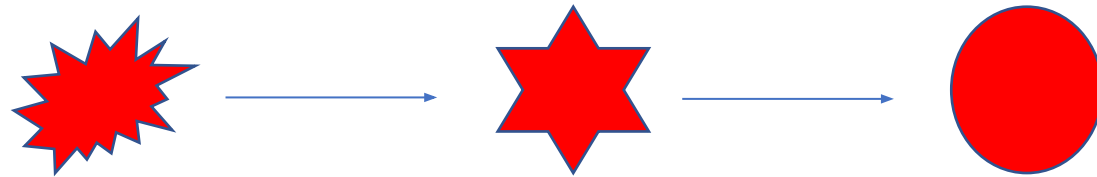


Oplæg om implementering – en begrebsramme



Præsentation af mig

- Steen Juul Hansen
- Cand.oecon og ph.d i offentlig forvaltning
- Interesseområde styring og ledelse af professionelle i den offentlige sektor. Styringsværktøjer er ikke meget værd, hvis de ikke implementeres i overensstemmelse med deres hensigt.
- Publiceret om styring, ledelse og professionelle, senest om Implementering med effekt.

Hovedbudskaber

Formål: Fortælle om teorier og begreber om implementering - MBI

- Lærere er professionelle og vil sætte deres faglighed i spil
- Organisationer er sociale fællesskaber
- Implementering af nye opskrifter skal håndtere vilde problemer
- Implementeringsprocesser skal være meningsfulde for deltagerne
- Den organisatoriske kontekst skal være organisk og samarbejdsorienteret.

Implementering

Begrebet implementering kan forstås på flere måder. Man kan definere implementering som

”en beskrivelse af den komplicerede konkretiseringsfase, som organisationsopskrifter skal gennemløbe, når de omsættes til praksis i den virkelige verden” (Roland 2015a: 21).

I offentlige organisationer handler det om, at omsætte politiske og administrative beslutninger til praksis. Beslutningerne kan være truffet i Folketinget, i kommunalbestyrelsen, i forvaltningen eller på den enkelte skole.

Fire perspektiver på implementering

- Man kan skelne mellem fire forskellige perspektiver til forståelse af implementeringsbegrebet:
 - et rationelt perspektiv. De professionelle er **objekter** for styring.
 - Organisationen fungerer som en maskine
 - et evidensbaseret perspektiv. Der er en **rigtig** måde at gøre det på.
 - Organisationen handler vidensbaseret.
 - et politisk perspektiv. Aktører er udsat for **magt**.
 - Organisationen er en arene for magtkampe
 - et sociologisk perspektiv. Aktører søger **mening** og interagerer.
 - Organisationen er et socialt fællesskab

Opsamling på de fire perspektiver

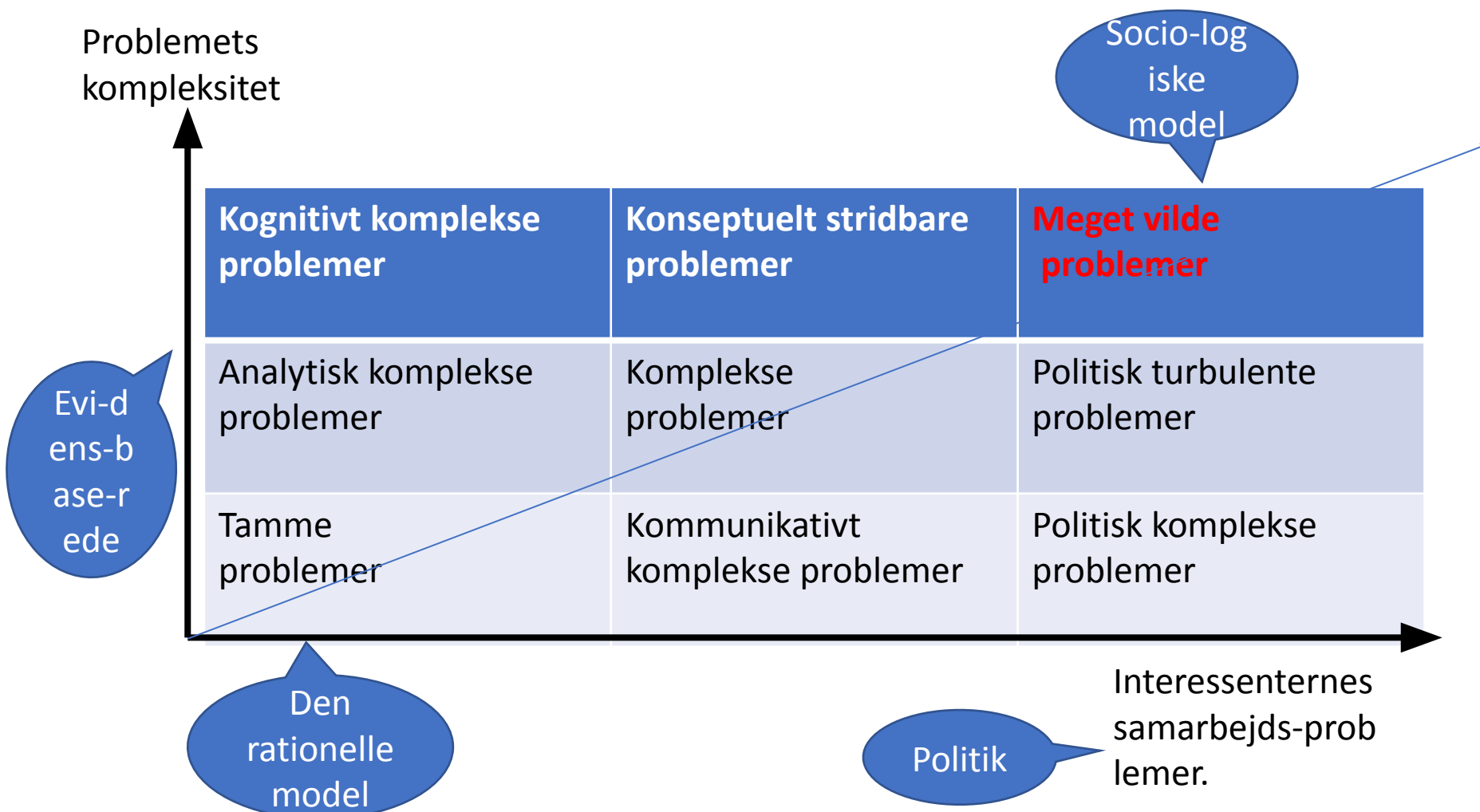
| | Rationelt perspektiv | Evidensbaseret perspektiv | Politisk perspektiv | Sociologisk perspektiv |
|---|--|--|--|--|
| Aktørsyn | Organisationen og dens ansatte som objekt for styring | Organisationen og dens ansatte er aktive medskabere i processen | Organisationen og dens ansatte som politisk aktør | Organisationen og dens ansatte som subjekt og medskaber af styring |
| Syn på implementeringsprocessen | Meget optimistisk | Delvist optimistisk | Ikke særlig optimistisk | Delvist optimistisk |
| Konsekvenser for implementeringsprocesser | Reformen implementeres i overensstemmelse med hierarkiet og efter hensigten. Top-down | Reformen oversættes i et aktivt samspil mellem ledelse, medarbejdere og den eksisterende praksis. Top-down og bottum-up | Reformen implementeres efter aktørernes politiske interesser og politiske styrke. Top-down og bottum-up | Reformen oversættes i et aktivt samspil mellem ledelse, medarbejdere og hen-syn til den eksisterende praksis. Bottum-up |

Perspektiv 4: Det sociologiske perspektiv

- I det sociologiske perspektiv opfattes organisationer og dens medlemmer ikke som rationelle aktører. For organisationer gælder det mere om at sige og gøre det rigtige og moderne – de skal være legitime.
- Perspektivet beskæftiger sig med, hvordan institutionaliserede organisationsopskrifter på den rigtige og moderne organisation ser ud, hvordan opskrifterne spredes mellem organisationer, og med hvordan organisationerne optager og håndterer opskrifterne – altså implementerer dem.
- Offentlige organisationer kan ikke i det lange løb modsætte sig politiske krav og ønsker (Røvik, 2016). De må på et eller andet tidspunkt tage dem til sig og implementere dem.

Vilde problemers typologi (Head & Alford, 2015)

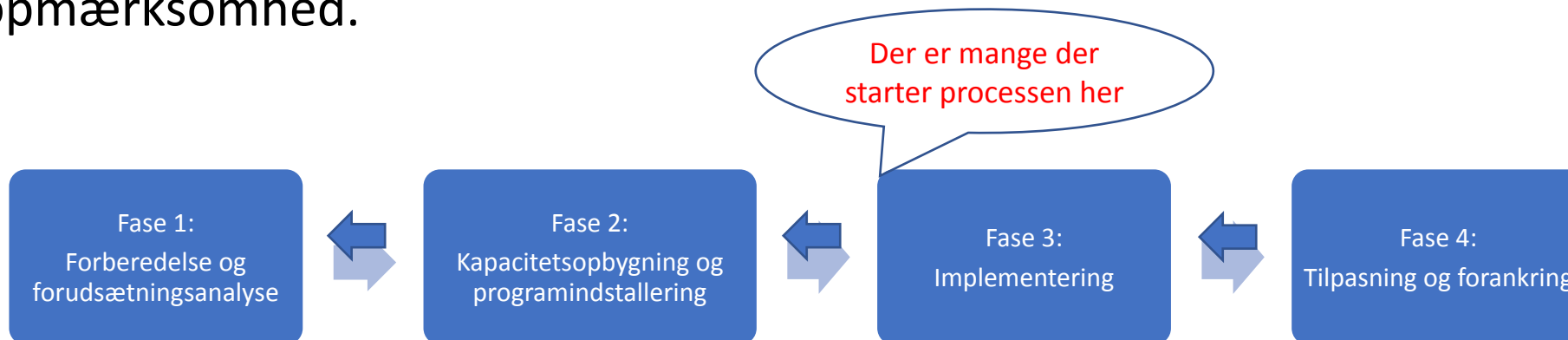
Man løser ikke vilde problemer, man snakker om dem og håndterer dem.



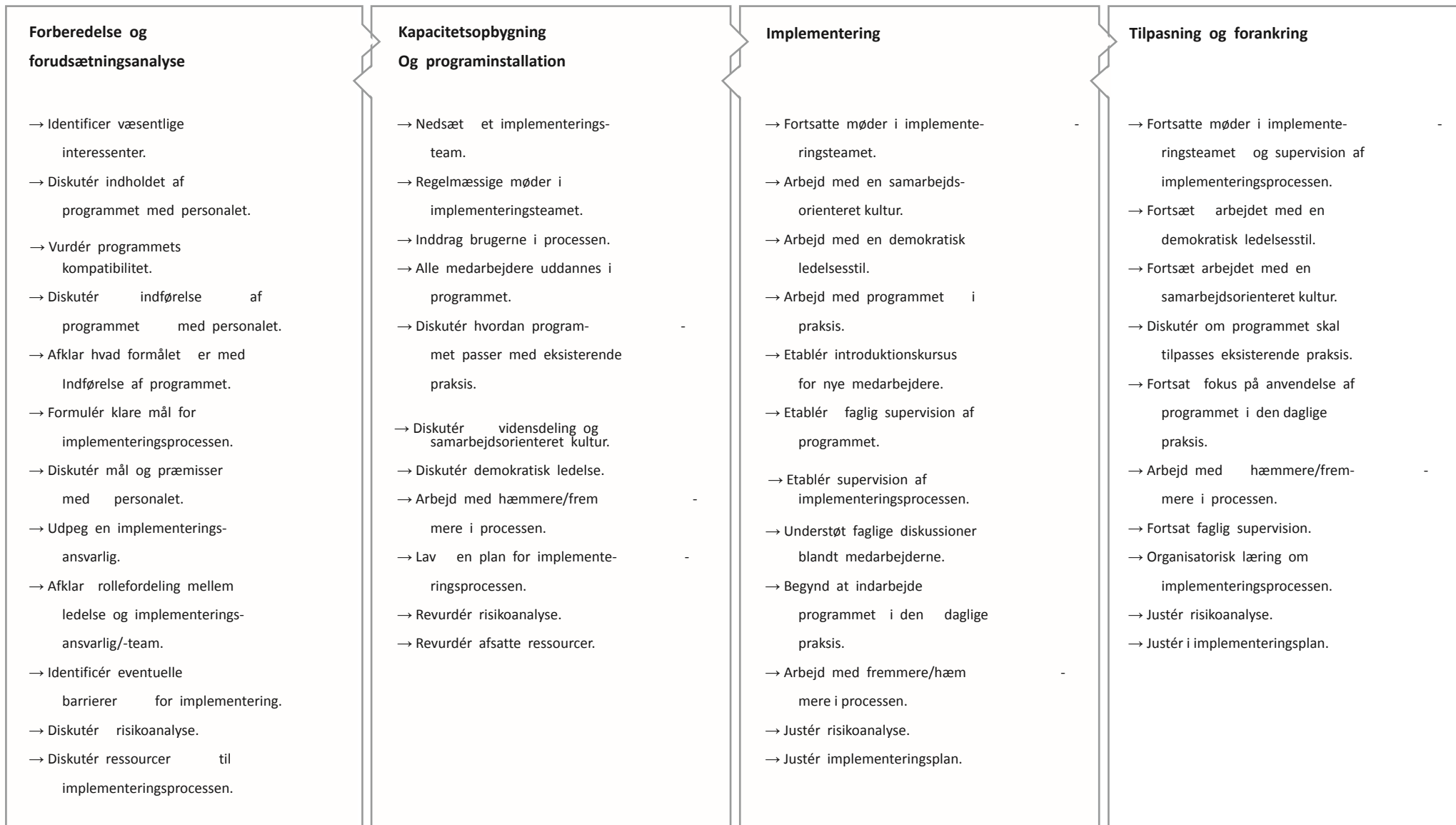
En fasemodel – Model for Bæredygtig Implementering

En implementeringsproces er et sammenhængende udviklingsforløb, hvor udviklingen ikke nødvendigvis er fremadskridende hele tiden, og hvor det kan være nødvendigt at gentage eller omgøre beslutninger og handlinger.

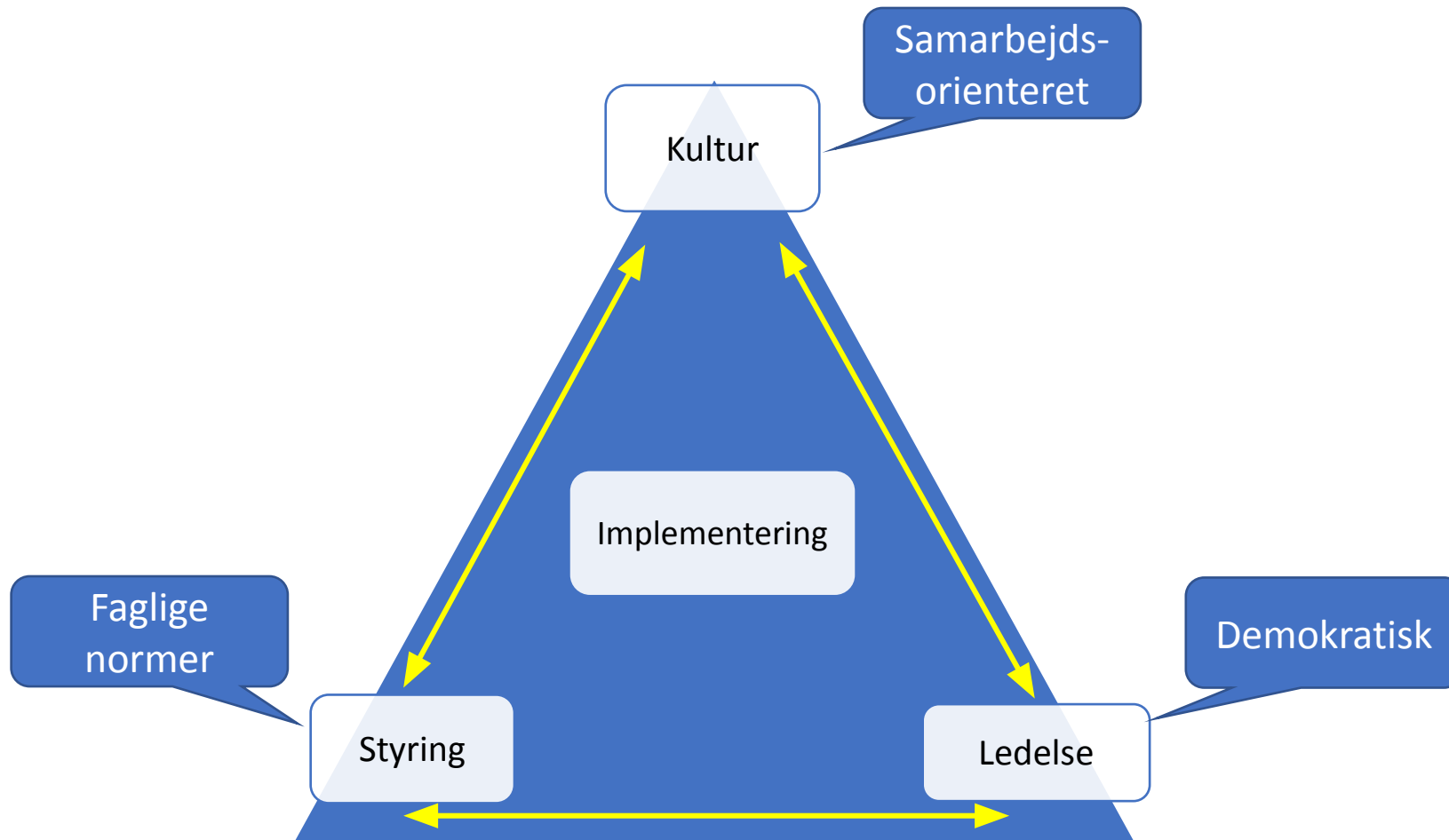
Den bæredygtige implementeringsproces omfatter 4 faser, der alle kræver opmærksomhed.



MBI-modellen – faser og aktiviteter



Bermudatrekanten eller den Gyldne trekant

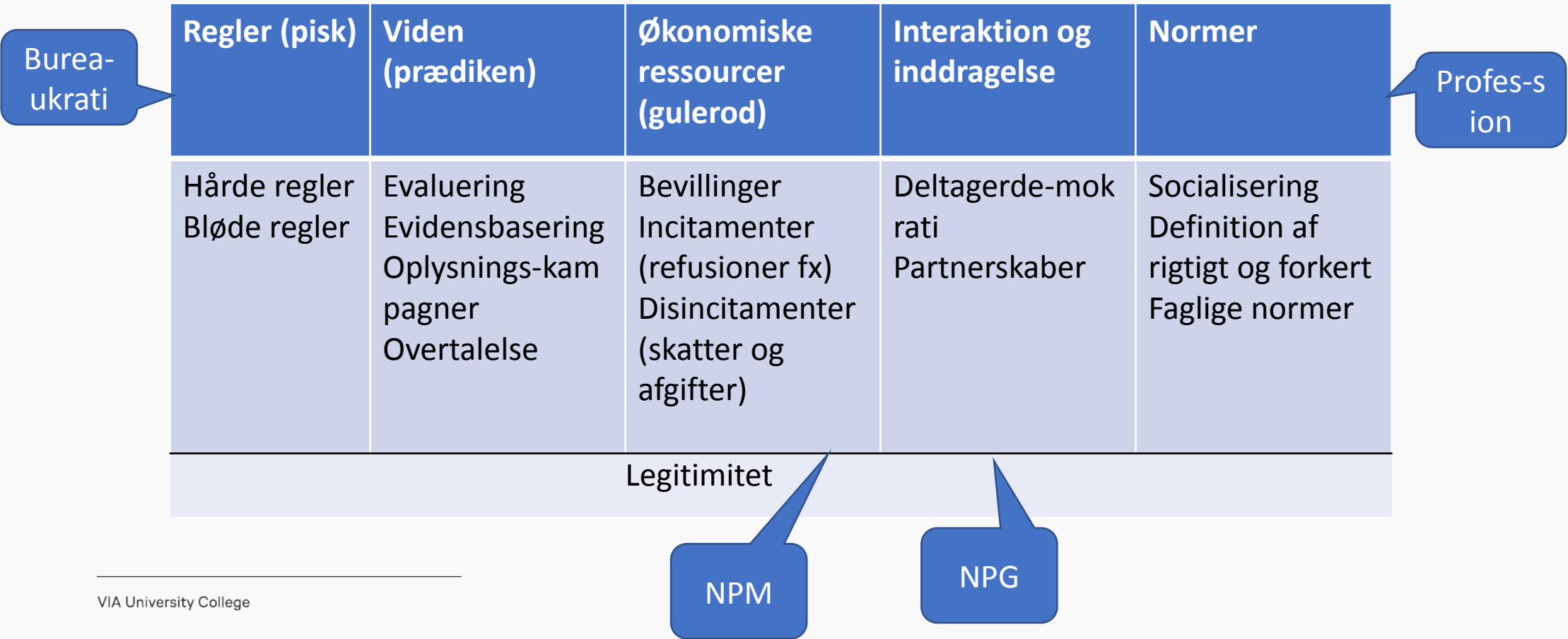


Fire styringsparadigmer: Forskellige måder at tænke styring på.

| | Bureaukrati | Professionsstyring | NPM og marked | NPG og netværk |
|------------------------------|--|-------------------------------------|--|---|
| Styreform og styringsværktøj | Formelle regler | Delegation og faglige normer | Økonomiske res-sourcer: målsty-ring, incitammenter | Interaktion: Borgerinddragelse og forhandling i netværk |
| Borgerrolle | Passiv modtager af offentlig service og vælger | Vejledt og opdraget person - klient | Kunde og forbruger | Aktivt medlem af et netværk |
| Offentlig ansat | Embedsmand | Fagprofessionel | Kontraktholder | Facilitator |
| Motivation | Udøve myndighed | Vejlede klienten | Maksimere sin egen nytte | Det gode samfund og det fælles bedste |
| Formel organisationsform | Mekanisk og formelt hierarki | Fagbureaukrati og organisk | Koncernstruktur og kontrakter | Organisk og tværprofessionelt |

Hvordan?

Værktøjsperspektivet: Styringsværktøjer (Policydesign)



Organisationsperspektivet – en samarbejdsorienteret kultur

| | Profession | Adhokrati | Hierarki | Markedet |
|-------------------------|--|------------------------|--|----------------------------------|
| Orientering | Samarbejde | Kreativitet | Kontrol | Konkurrence |
| Ledertype | Facilitator, mentor og teambuilder | Innovativ og visionær | Koordinerer, kontrollerer og organiserer | Konkurrence og fokuseret ledelse |
| Værdier | Engagement, kommunikation og udvikling | Innovation og agilitet | Produktivitet og ensartethed | Målopfyldelse og profitabilitet |
| Effektivitetsopfattelse | Deltagelse og menneskelig udvikling | Innovation og agilitet | Regeloverholdelse | Profit og målopnåelse |

Professionskultur/en samarbejdsorienteret kultur

Medarbejderne i en organisation præget af en professionskultur eller en samarbejdsorienteret kultur

- **Deler værdier** og mål for organisationen.
- De **samarbejder** og deltager i fællesskabet på arbejdspladsen, som er præget af en vi-følelse.
- De ansatte har **tillid** til hinanden og tør at forholde sig kritisk til egen og andres professionelle praksis;
- Organisationen fungerer som en stor **familie**.
- Arbejdet i organisationen er præget af **teamwork** i modsætning til en individualiseret arbejdskultur, hvor de enkelte medarbejdere er en slags privatpraktiserende professionel.
- **Effektivitet** er først og fremmest noget, der bliver skabt i et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.
- Medarbejderne skaber organisationen og dens resultater i **fællesskab**. Kunder betragtes som partnere, og ledelsen skal fremme medarbejdernes loyalitet.
- Ledere betragtes som mentorer, og organisationen er holdt sammen af **tradition** og loyalitet.

Litteratur

- Albers, Bianca m. fl. (red.), Implementering. Fra viden til praksis på børne- og ungeområdet, Dansk Psykologisk Forlag.
- Alford, J. & B. W. Head (2017), Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework, *Policy and Society*, 36:3, 397-413.
- Hansen, S. J. (2019), Perspektiver på implementering, i *Styring og ledelse af professionelle i den offentlige sektor*, København: Hans Reitzels Forlag
- Hansen, S. J. (2019), *Styring i den offentlige sektor*, i *Styring og ledelse af professionelle i den offentlige sektor*, København: Hans Reitzels Forlag
- Hansen, S. J., S. Kaspersen, K. M. Pöckel & C. Madsen (2022), *Implementering med effekt*, Dafolo.
- Nielsen, Vibeke Lehmann (2014), *Implementering*, i *Offentlig forvaltning – i et politologisk perspektiv* redigeret af Jens Blom-Hansen mfl., København: Hans Reitzels Forlag
- Roland, P. & E. Westergård (red.)(2015), *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2016), *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Universitetsforlaget.
- Winter, Søren C. & Vibeke Lehmann Nielsen (2008), *Implementering af politik*, Århus: Academica.