

STYRING GENNEM LEDERSKAB

- **Når politikerønsker, publikumsoplevelser, administratorroller, producentambitioner og professionskompetencer i samspil skal producere velfærd med værdi**



Et strategisk forskningsprogram til brug for fremtidens lederskab i den offentlige sektor i henhold til Finansministeriets opslag oktober 2009

Udarbejdet i et tværfagligt regi i samarbejde mellem forskere og praktikere

**Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL),
Copenhagen Business School**

og

**FORUM for fremtidens offentlige ledelse og styring efter NPM
i samarbejde med forskere fra institutter og centre ved bl.a. AKF, AU, AUC,
CBS, KU, SDU samt**

**Professionshøjskolerne, ministerier, regioner, kommuner og de faglige organisationer
BUPL, FTF, HK, DJØF**

1. Sammenfatning

Forskningsprogrammet sigter imod at skabe en bredt funderet, tværfaglig og praksisorienteret forskning indenfor feltet offentlig styring og ledelse med henblik på at få den offentlige sektors forskellige aktører og interesser til at styrke værdiskabelse på tværs af styringsniveauer og kultur- og faggrænser.

Med udgangspunkt i opslagens fire satsningsområder og relevante dele af teoridannelsen inden for styring og ledelse lægges der op til gennemførelse af 6 casestudier i et samarbejde mellem forskere og praktikere fra ministerier, regioner, kommuner og institutioner mv. Det samlede program vil blive ledet af en styregruppe forankret på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CBS) bistået af en internationalt sammensat referencegruppe af forskere.

Som et led i programmets udførelse i tidsrummet 2010 – 2013 vil der løbende blive gennemført en omfattende formidlingsvirksomhed af resultaterne med udgangspunkt i netværkssamarbejdet inden for ”FORUM for fremtidens offentlige ledelse og styring efter NPM”.

2. Forskningsprogrammets baggrund

Der er i de seneste 25 år gjort en omfattende indsats for at udvikle styring og ledelse i den offentlige sektor. Et væsentligt bidrag hertil var ”*Moderniseringsprogrammet*” fra 1983, som i årene derefter er blevet videreudviklet og udbygget med en række udredninger, udvikling af nye styringsmetoder og en bred indsats inden for personale- og ledelsesudvikling. Dette udviklingsarbejde kan i vid udstrækning ses som et dansk sidestykke til, og har hentet inspiration fra, det styringsparadigme, der internationalt går under navnet ”*New Public Management*” (NPM), og som også har dannet grundlag for en betydelig forskningsindsats og en omfattende videnskabelig litteratur.

Selvom arbejdet med NPM på mange måder har givet positive bidrag til moderniseringen af den danske offentlige sektor, er det i de senere år blevet en stadig mere udbredt erkendelse, at dette arbejde ikke slår til i fremtidens udvikling af styring og ledelse. Fra politisk-administrativt hold erkendes i dag, at der er et behov for mindre regulering, administrativ forenkling, delegering af ansvar, bemyndigende ledelse og større frihed til lokal tilrettelæggelse af arbejde med fokus på kerneopgaverne (Regeringen okt. 2009)

For det første er det ikke i tilstrækkeligt omfang lykkedes at skabe samklang og bygge bro mellem på den ene side de centrale forvaltningers (både statslige og kommunale) styringsinitiativer og ledelsestænkning og på den anden side de faglige frontlinjemedarbejdere, som står for produktion og leverance af de offentlige serviceydelser. Centrale myndigheders velbegrundede behov for styringsinformation, evalueringer og kvalitetssikring bliver ofte decentralt oplevet som ekstra administrative byrder, der flytter fokus og tager ressourcer fra de faglige medarbejders kerneopgaver. Risikoen er, at dette vil føre til faldende motivation og stigende frustration blandt de offentlige ansatte, uhensigtsmæssig ressourceanvendelse og stagnerende kvalitet i de offentlige ydelser.

For det andet er der grund til at forvente, at vi i disse år vil opleve en udvikling, som vil medføre nye udfordringer for den offentlige sektors styrings- og ledelsesarbejde. Her tænkes f.eks. på det igangværende generationsskifte med risiko for tab af know how og en ny generation af medarbejdere, der kan forventes at stille helt nye krav til deres arbejdsplads. Ny teknologi, øgede krav til kompetenceudvikling og helt nye organisationsformer er yderligere eksempler på tendenser, som vil præge fremtiden.

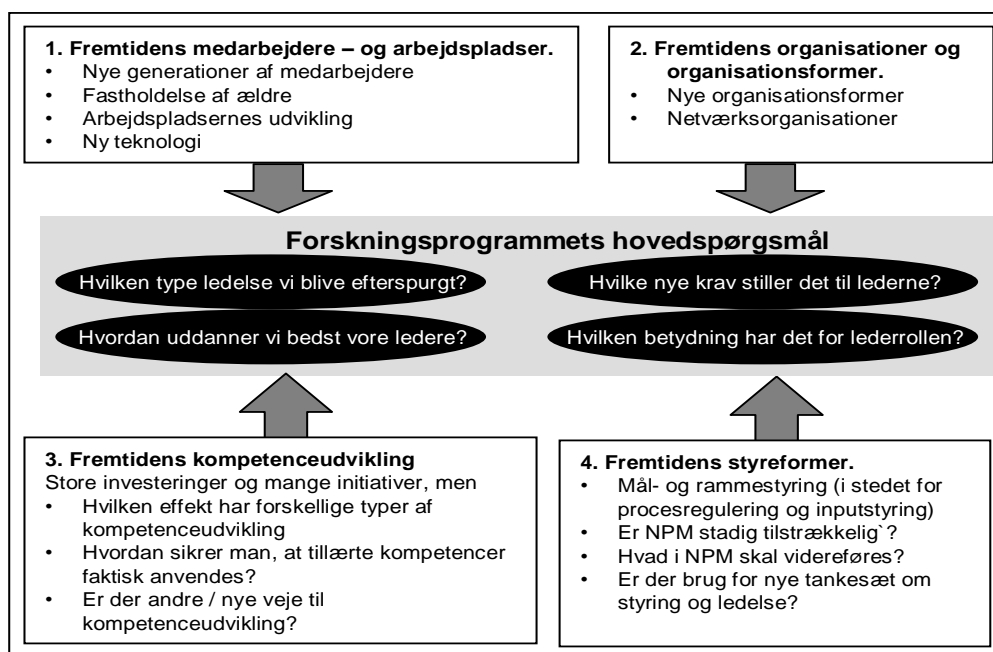
For det tredje vil det danske samfund, og hermed også dets offentlige sektor, møde en række ændrede vilkår af mere grundlæggende karakter, som vil stille nye krav til styring og ledelse. Sagt meget kortfattet drejer det sig om den globaliseringsrelaterede konkurrenceudvikling, udviklingen mod et videnssamfund og en oplevelsesøkonomi, klimaforholdene, international migration og ændringer i normer, værdier og kultur.

Over en bred front er der i de senere år igangsat initiativer, som skal forberede det danske samfund på at møde disse udfordringer. Inden for nærværende forskningsprogramms rammer er der særlig grund til at pege på *Kvalitetsreformen* fra 2007 med dens fokus på behovet for en stadig forbedring af kvaliteten af de offentlige ydelser og de helt afgørende krav, det stiller til fremtidens offentlige lederskab, medarbejdernes motivation og deres kompetenceudvikling. Finansministeriets indkaldelse af ansøgninger om støtte til *forskning inden for fremtidens lederskab i den offentlige sektor* ses i forlængelse af de ovenfor nævnte udfordringer og det udviklingsarbejde, som blev igangsat med *Kvalitetsreformen*.

3. Hovedsigte og forventede resultater

Forskningsprogrammet består af en række sammenhængende delprojekter, som tilsammen vil belyse de fire hovedspørgsmål og indsatsområder, som fremgår af Finansministeriets opslag, og som det er skitseret i nedenstående figur 1.

Figur 1: Programmets hovedspørgsmål og indsatsområder



Med udgangspunkt heri bygger programmet på fire forskellige perspektiver på fremtidens lederskab i den offentlige sektor: 1) Medarbejderperspektivet, 2) Organisationsperspektivet, 3) Kompetenceperspektivet og 4) Styringsperspektivet. Disse fire perspektiver vil med hver deres særlige optik samlet i programmets delprojekter blive lagt til grund for en række analyser af fremtidens udfordringer til og vilkår for den offentlige sektors virkemåde, hvilke krav det vil stille til ledelsesarbejdet og hvordan kravene kan imødekommes.

Der er med andre ord tale om en kombination af videnskabelige tilgange og forståelser af styring og ledelse, der udgør et kontinuum fra en *systemisk tilgang* (*styring* i samspillet mellem organisationer og administrative niveauer) over en *organisatorisk tilgang* (*ledelse og styring* af (større) offentlige organisationer og institutioner til en *adfærdorienteret tilgang* (*lederskabet* som det udøves på individ- og gruppeniveau i det direkte samspil mellem ledere og medarbejdere). Selvom alle tre tilgange har stor betydning, fordi de er indbyrdes forbundne, vil forskningsprogrammets fokus især blive rettet imod lederskabets adfærdspåvirkning, da det er på dette felt udfordringerne for kvaliteten i den offentlige serviceproduktion synes særligt store.

På dette grundlag kan forskningsprogrammets *forventede resultater* kortfattet sammenfattes i fire hovedpunkter:

- Diskussion og videreudvikling af teoridannelsen omkring offentlig ledelse.
- Afdækning af en række styrings- og ledelsesmæssige barrierer for kvalitetsudvikling i de offentlige serviceydelser.
- Udvikling og evaluering af praksisorienterede metoder og fremgangsmåder, der kan give en bedre styring og ledelse med særligt fokus på serviceproduktion og – leverance i den offentlige sektors udførende "frontlinje".
- En bredtfaavnende formidlingsindsats om forskningsprogrammets resultater og anbefalinger.

4. Programmets teoretiske og metodemæssige grundlag samt hypoteser

Programmets teoretiske grundlag bygger på mange års empiriske studier af rationelle styringskoncepters sociale og politiske betydning gennemført i programmets værtsmiljø (Melander, Mouritsen, Skærbæk m.fl.). Denne forskning har bygget på sociologi og socialkonstruktivisme (Burger & Luckmann, Giddens, Goffman), organisationsudvikling og nyinstitutionalisme (Borum, Brunsson, Beck Jørgensen, Klaudi Klausen, March, Weick), translationsteori (Callon, Røvik) og ledelsesteori (Johnsen, Hildebrandt, Stacey). Projektet kan ses som en videreførelse af denne forskningstrend, jf. litteraturreferencer fra værtsorganisationen. Ud fra forskningsfeltets lederskabsperspektiver og forskningsspørgsmål er programmet baseret på følgende støtteteorier:

Translationsteori: Alle 6 projekter forholder sig til mediering, (de)konceptualisering og konstitutionalisering af organisationsideer, reformer, koncepter, strategier, uddannelsesprogrammer etc. fra det centrale politiske niveau til det lokale udførende niveau. Vi har af pragmatiske grunde valgt at anvende Røviks begrebsapparat, som bygger på sprednings- og forankringsprocesser, tolkningsproblemer og de organisatoriske og politiske konsekvenser af oversættelsesfejl og sprogforvirring (Røvik 2007). Som et supplement af translationsteoriens mere makroorienterede transformationsoptik suppleres med teorier om implementering og forankring af strategier og politikker på mikroniveauet (Poulfelt, Klaudi Klausen).

Organisationsudvikling og nyinstitutionel teori: Her tager vi udgangspunkt i et magt- og kulturperspektiv på organisationsforandring, som problematiserer rationalitet, ensretning (standarder) og regulering som drivkraft for legitimering og reformering af samfundet med deraf følgende konsekvenser for organisationers liv og menneskers udfoldelse (Brunsson 2006). Det normative aspekt af dette perspektiv er de organisatoriske magtbaserede forandringsstrategier, som er relevante i politiske organisationer, hvor magtbaser, magtudjævning, dekobling, selvreference, professionsværdier og aktørinvolvering er elementer i forandringsprocesser (Borum 1996).

Lederskabsteori: Her trækkes på flere kilder, der bygger på forskellige rationaler, gående fra styringsrationalitet (performance management), organisationsøkonomi (kontraktbaseret ledelse), processyn og kreativitet (innovationsledelse) til det emergende menneskebårne lederskab (magi og fantasi, leg og læring, empati og kærlighed, beherskelse og forførelse) (March 1995, Stacey 2007, Melander 2008).

Forskningsmetodologi

Forskningen er empirisk baseret på casestudier med interaktionsforskning som det centrale. Dette indebærer, at forskeren indledes som aktør i de sociale og politiske processer, som han/hun skal forstå, perspektivere og teoretisere. Forskeren er således ikke kun observatør og deltager, men er medspiller, sparringspartner og proceskonsulent i de fokale konfrontations- og ledelsesprocesser. De indsamlede resultater dokumenteres i form af dagbøger, referater, billeder, båndoptagelser, procesoplæg etc. (Goldschmidt 1995). Programmet bygger på CVL's partnerskabs- og medforskerstrategi (se CVL's hjemmeside www.cvl.dk). Alle 6 delprojekter er organiseret med et ph.d.-stipendiat funderet i et community af medforskere, sparringspartnere, sociale mentorer, forskningsassistenter, praktikere, konsulenter og ansvarlige vejledere. Dette community drøfter løbende de indsamlede observationer, problemer og resultater i form af pointer og perspektiver.

Hypoteser til afprøvning

Et gennemgående tema i delprojekterne er at få afprøvet en række forestillinger, hypoteser og myter, som ligger bag den aktuelle lederskabsdebat og den herskende opfattelse af "god" ledelse. Vi skal her blot nævne et par generelle antagelser, som vi ønsker afprøvet gennem forskningsprogrammets elementer:

- a) Det er i dag en udbredt forestilling, at organisationers faglige orientering og professionsgrad er bestemmende for aktørernes ledelsesbehov og -accept. Jo større professionsgrad, jo større modstand mod ledelse. Denne forestilling bygger naturligvis på forenkede antagelser om, hvad fagligt lederskab er, og hvordan ledere interaktivt kan skabe faglig intensitet og styrke i faglige kreative arbejdsfællesskaber, jf. studier af ledelse af teatre og orkestre. Fagfolk har stort behov for lederskab, men på professionens præmisser af etiske værdier, ambitioner og drømme. (Hein 2009, Larsen 2007).
- b) Det er en generel tese i den aktuelle ledelsesdebat, at øget social mangfoldighed, faglig frihed og øget autonomi og selvledelse generelt styrker organisationers innovations-, sammenhængs- og handlekraft. Denne generelle og simple tese synes i praksis at være betinget af en række sociale og menneskelige faktorer, som lederskab både kan fremme og hæmme. Tesen kræver derfor udvikling af en mere virkelighedsnær og nuanceret forståelse af, hvad innovation, autonomi, mangfoldighed og læringsevne er, og hvordan lederskab og styring kan styrke innovationsevnen.
- c) Det er i dag en udbredt antagelse, at NPM's styringsrationalitet, markedslogik, ledelsesoptik og dokumentationsfokus skaber mistillid, styringsmodstand og resulterer i et virkelighedsfjernt fortrængt lederskab, ja undertiden ligefrem skaber kaos og styringssvigt. Denne hypotese gælder nok i en række situationer, men det er projektets udfordring, at NPM's styringskoncepter ikke i sin logik er ensbetydende med dårlig ledelse, men at det er det sociale og politiske ledelsesregime, opbygget omkring koncepterne, som

fremmer ledelsesapati, mistillid, fremmedgjorthed etc. (Thygesen 2008, Majgaard 2008, Elkjær m.fl. 2009, Melander 2008).

Med udgangspunkt i disse hypoteser er det relevant at lade lederskabet udforske i et åbent flerdimensionelt videnskabsteoretisk perspektiv, hvor en række konkrete aktuelle lederskabsaspekter studeres empirisk i den lokale praksis med baggrund i aktørernes oplevede virkelighed, og hvor de empiriske observationer tolkes og sættes i spil i en metateoretisk tværfaglig referenceramme med henblik på en mere dialektisk ledelsestolkning.

5. Forskningsprogrammets delprojekter og organisering.

Projektet består af en klynge af 6 empiriske og eksperimentelle ph.d.-projekter, der sammenfattes i programmets mere teoretisk orienterede hovedprojekt. Projektklyngen er forankret i et konsortium af forskere, ledere, rådgivere og formidlere med kerne i ”FORUM for fremtidens offentlige ledelse og styring” og Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på CBS. Bag konsortiet står en initiativgruppe (anført i ansøgningens afslutning), som i 2 år gennem etableringen af FORUM og gennem en række projektinitiativer har skabt en konstruktiv debat om fremtidens offentlige lederskab og styring.

Projektets tværfaglige bredde og videnskabelige dybde sikres gennem et tæt samarbejde med en række danske forskningsmiljøer, der arbejder med offentlig ledelsesteori. Disse forskningsmiljøer er: Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS, Institutter ved Aalborg Universitet, Institut for Erhvervsfaglige Studier ved Aarhus Universitet, Institut for Statskundskab ved Københavns Universitet og AKF. Dertil kommer etableringen af et internationalt akademisk panel, som skal følge og perspektivere projektets løbende forskningsprocesser med deltagelse af markante forskere i offentlig ledelse i USA, England, Sverige, Norge og Danmark. Forankret i og styret af programmets overordnede teoretiske og metodemæssige ramme (jf. afsnit 4), gennemføres følgende seks delprojekter, der udgør programmets empiriske del:

Delprojekt 1. Metalaboratoriet – et opsøgende studie af laboratoriemodellens anvendelse som drivkraft for skabelse af fremtidens lederskab.

”Metalaboratoriet” vil gennem analyse af en række konkrete eksperimenter og læringsforløb studere og illustrere lederskabets vidt forskellige arbejdsbetingelser i varierende fagkulturer og sociale kontekster. Gennemførelse af tværganisatoriske udviklingsforsøg og eksperimenter i såkaldte ”laboratorier” med deltagelse af aktører med forskellig faglighed, status, interesser og roller er i disse år igangsat flere steder i den offentlige sektor og kan være en egnet metode til lokal udvikling af nye ledelsesformer og styringsmetoder.

Projektet indgår i et samspil med en række laboratorieforsøg. F.eks. har Pædagogernes fond (BUPL) finansieret et laboratorieprojekt med 6 laboratorier opdelt på 3 typer: a) Børn/voksnes samvær, b) Pædagogernes egen faglige identitet, udfoldelse og kompetencer og c) Styringskompetencer mellem politikere, administratorer, borgere, medier etc. De 6 laboratorier skal skabe videndeling, positionering og kompetenceudvikling

Delprojekt 2. Lederskabdiskursen bag den danske ledelsespolitik, ledelsesudvikling og lederuddannelsesdesign.

Undersøgelsen af lederskabdiskursens betydning for valg og effekt af lederuddannelser har til formål at studere lederudviklings- og lederuddannelsesopfattelser i Danmark. Her hersker store divergencer og uklarheder. Projektet søger at opfange en række af de antagelser, forventninger og behov, som ligger bag lederudviklingstiltag og ledelsesuddannelsesbehov. Det analyseres, hvordan brugermiljøets aktive involvering i uddannelsesforløbet forbedrer effekten af lederuddannelsen. Endvidere undersøges, hvordan forskellige opfattelser af ledelse vil indvirke på lederudviklingsprocesser og uddannelseseffekter.

Projektet bygger på sproganalyse af eksisterende litteratur, projektoplæg, kodekser og medieomtale samt translationsteori for udbredelse og oversættelse fra politik til praksis. Data skabes gennem dialog med og konsultation af politiske nøglepersoner, projektgrupper, mediefolk etc.

Delprojekt 3. Strategi forankret med mening, motivation og magi.

Dette delprojekt vil undersøge strategiers oversættelse, adoption og ikræftsættelse på tværs af kommunikationsbarrierer mellem organisationers niveauer, funktionsgrænser, politiske kulturer, fagkulturer etc. Her identificeres de ledelsesmæssige muligheder for at skabe emergente sammenhængende strategiske læringsprocesser på forskellige niveauer og i forskellige organisationstyper. Delprojektet vil sætte fokus på kontraktstyringens og performance managementsystemernes abstrakte sprog, der kun i begrænset omfang lægger op til og skaber interaktion, motivation og handlekraft. Projektet vil undersøge de begrænsninger i ledernes kommunikation, som modvirker aktørernes deltagelse, engagement og bidrag i processen.

Strategiprocesen følges fra top til bund gennem interaktiv procesinvolvering af forskere/proceskonsulenter. Målinger af barrierer, sammenhænge og betydning kvantificeres. De teoretiske støttepunkter leveres af translationsteori, forandringsteori, aktørbaseret ledelsesteori, emergende lederskab etc.

Delprojekt 4. Effekten af diplomuddannelserne i ledelse

En analyse af konkrete lederadfærdseffekter som resultat af ledes deltagelse i diplomuddannelse i ledelse på landets professionshøjskoler. Projektet sammenholder oplevede motiver, forventninger og kompetencebehov med den oplevede værdi af de opnåede færdigheder og kompetencer efter uddannelsens afslutning. Motiver og effekter vurderes såvel hos dimittenderne som hos aftagerorganisationens ledere og kolleger. Endvidere knyttes effekterne op til den opbakning og medvirken, som dimittendernes arbejdsplads har udvist under uddannelsesforløbet og under dimittendens møde med den faktiske ledelsesvirkelighed efter uddannelsens afslutning. Analysen munder ud i perspektiver, ideer og visioner for ændringer i uddannelsens faglige indhold, pædagogik, didaktik, evalueringsformer og praksistilknytning, f.eks. brugen af mere eksperimenterende indlæringsformer (action learning etc.).

Projektet bygger på translationsteori, læringsteori, pædagogiske teorier, organisationspsykologi. Projektet benytter en interaktiv forskningsmetodik omkring dimittenders og ledes samspil, konfrontation og praksis. Projektet vil køre parallelt med projekt 2.

Delprojekt 5. Krydspres, profession og mening på fremtidens offentlige arbejdspladser

Delprojektet undersøger sammenhængen mellem styreformers på institutions- og på individniveau og udfoldelsen af lederskabet i den offentlige sektors 'maskinrum'. Fremtidens medarbejdere forventes at have andre forventninger til deres arbejdsplads end nutidens. Krydspres mellem brugerbehov, samfunds krav, økonomiske vilkår og forskellige professioners faglige identitet er et vilkår, som den driftsansvarlige leder skal håndtere og en ramme, hvori vedkommende skal give medarbejderne mulighed for at levere meningsfuldt arbejde. Studiet går tæt på forskellige faglige miljøer og undersøger variationer i håndtering af overordnet styring. Der vil blive arbejdet eksperimentelt med at udvikle styringsformer, der både tager hensyn til brugerbehov, faglig kvalitet og samfundsmæssige krav.

Projektet anlægger en overordnet aktørsynsvinkel, suppleret med elementer fra de nyere dele af professionsledelsesteorien, normativitet i forvaltningsteorien og socialisering i kulturteorien. Projektet anvender en tværfaglig interaktionsforskningsmetodik.

Delprojekt 6. Betydning af samspillet mellem styringsformer og organisering for fremtidens lederskab

Her fokuseres på samspillet mellem den overordnede styring og den lokale organisering af produktion og innovation belyst med vilkårene i sundhedsvæsenet. Et regionalt sundhedsvæsen er ikke isoleret, men skal spille sammen med den øvrige del af landets sundhedsvæsen. Inden for regionen skal der imidlertid også gerne foregå et smidigt og dynamisk samspil mellem de forskellige hospitaler, herunder en effektiv udbredelse af de kliniske landvindinger, der skabes på universitetshospitalerne. Dette projekt udforsker, hvordan forskellige styringsformer kan understøtte dette. I hvilken udstrækning understøtter økonomiske styringsformer på sundhedsområdet et hensigtsmæssigt samarbejde mellem hospitaler, og hvordan understøtter incitamentafregning, akkreditering, resultatkontrakter, meritssystemer for forskning m.m. den videndeling på tværs af sundhedssystemet, der er så efterspurgt?

Projektet har basis i organisations- og professionsteorien, men knytter sig også til forvaltningsteori og produktionsøkonomi. Projektet anvender en interaktionsforskningsmetode tæt på de lokale arbejdsmiljøer.

Forskningsresultaternes perspektivering

Henover forskningsprogrammets forløb vil en referencegruppe af 14 kompetente organisations- og ledelsesforskere evaluere forskningsprocessens progression, de centrale empiriske pointer og perspektiver, de afledte teoretiske resultater og originale ledelsesmæssige ideer, som projekterne ud fra forskningsspørgsmålene giver svar på. Denne perspektivering vil resultere i en "hvidbog" over fremtidens offentlige lederskab, som er input til programmets afsluttende formidling. Deltagernes kompetencer er dokumenteret i vedlagte CV'er.

Forskningsprogrammets organisering.

Den endelige plan for programmets gennemførelse i perioden 2010 – 2013 og dets mere detaljerede organisering afventer resultatet af nærværende ansøgning. Udover det ovenfor omtalte konsortium forankret i FORUM og det internationale akademiske panel, vil delprojekterne blive udført i et tæt samarbejde mellem de for hvert delprojekt relevante partnere (ministerier, regioner, kommuner, institutioner mv.), en eller flere seniorforskere og ph.d.-studerende deltidsansat i én af partnervirksomhederne samt på CVL/CBS. På grund af projektets karakter af forskningsprogram og den korte tid til detailplanlægning er de ph.d.-studerende ikke forhåndsgodkendt af ph.d.-skolen. Men dette vil ske inden projekternes opstart efter CBS's normale procedurer for indskrivning.

6. Formidlingen af forskningsprogrammets resultater

I en formidlingsmæssig sammenhæng er et af forskningsprogrammets styrker, at det er udsprunget af og forankret i det vidt forgrenede netværkssamarbejde inden for "FORUM for

fremtidens offentlige ledelse og styring” mellem forskere ledere og medarbejdere i ministerier, regioner, kommuner, offentlige institutioner, samt konsulenter m.fl.

Såvel under programmets gennemførelse som i det efterfølgende arbejde med at formidle dets resultater vil der i projektperioden 2010 – 2013 blive lagt stor vægt på dette samarbejde mellem forskere, praktikere og beslutningstagere, der også vil kunne danne grundlag for et videre formidlingsarbejde til offentligheden med særlig vægt på politikere, organisationsfolk, offentligt ansatte ledere og medarbejdere.

I den sammenhæng vil følgende elementer indgå i formidlingsarbejdet: 1) WWW: kommunikationsplatform 2) en videnbank på web-portal 3) Løbende nyhedsbrev 4) Pressearbejde 5) FORUM-dialogmøder og konferencer og 6) Publicering: Forskningsrapporter, artikler, bogudgivelser.

7. Programbudget

Projekterne er udover Finansministeriets pulje på 10 mio. kr. medfinansieret af konsortier af offentlige virksomheder, faglige organisationer og private virksomheder gennem partnerskaber og sponsorater. Der foreligger tilsagn fra partnere og sponsorer om medfinansiering på i alt kr. 9,9 mio., samt tilsagn fra CBS om medfinansiering på 28% af FM's pulje svarende til 1,9 mio. kr.

Dertil kommer medfinansiering i form af timer og social kapital på i alt ca. 4,5 mio. kr. Dette skaber samlet et kapitalgrundlag på 26,3 mio. kr. Udgifterne er budgetteret til 21,8 mio. kr., medens det aftalte finansielle grundlag udgør 21,8 mio. kr. Der er tale om et aftalebaseret budget, hvor den anførte finansiering og tilsagn om timer er bekræftet i skriftlige aftaler. Der pågår drøftelser om yderligere medfinansiering. Den endelige tilpasning af budgettet afventer resultatet heraf.

De enkelte delprojekter er forankrede i de konsortier, der medfinansierer projekterne. Hele projektsamarbejdet bygger på den forudsætning, at udgifterne til administration og træk på fælleskapacitet er minimeret. Derfor betales ikke overhead af medfinansieringen.

Der henvises i øvrigt til det vedlagte standardskema for et overblik over budgettets indtægts- og udgiftsside samt fordeling på delprojekter.

Litteraturreferencer

Udvalgte hovedreferencer til støtteteorier, jf. afsnit 4.

- Borum, Finn (1995): *Strategier for Organisationsændring*. København. CBS Forlag.
- Brunsson, N. (2006): *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of Rationality in Organization*. Liber/CBS Press. Malmø.
- Goldschmidt, Lars m.fl.: (2005) *Interaktionsforskning som metode i Erhvervsforskningen*. CVL. København.
- Hood, Christopher (2000): *Paradoxes of Public Sector*. I: *Int. Publ. Man. Journal*.
- March, James G. (1995): *Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Samfundslitteratur. København.
- Johnsen, E. (2001): *Fra New Public Management til Professional Public Management*. I: Busch m.fl. *Modernisering af den off. Sector*. Oslo. Univ. Forlag.
- Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner*. Oslo. Univ. forlag.
- Pedersen, Dorte m.fl. (2008): *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. København. Børsen.
- Stacey, Ralph (2007): *Strategic Management and Organizational Dynamics* N.Y. Prentice Hall.

Uddrag af Værtsorganisationens tidligere bidrag inden for feltet

- Beck Jørgensen, Torben og P. Melander (red.) (1995): *Livet i offentlige organisationer*. København. DJØF's Forlag.
- Hjortdal, H., Bendix, H.W. og Stii, A. (2009): *Styringslaboratorier – en vej til fornyelse af den offentlige sektor*, FTF Dokumentation # 8
- Majgaard, K. (2008): *Slip paradokserne løs. Laboratorier for ny offentlige styring*. I *Økonomistyring & Informatik*. Vol. 24. Nr. 6.
- Melander, P. (1996): *Økonomistyring i politiske organisationer. Konfrontation mellem økonomisk rationalitet og andre værdisystemer*. København. DJØF's Forlag.
- Melander, P. (2008) *Det fortrængte offentlige lederskab*, København. DJØF's forlag.
- Melander, P. (red.) (2009): *LEAN med lederskab*. København. DJØF's Forlag.
- Melander, P. (2009): *Styring gennem lederskab. Eller var det omvendt? I Økonomistyring & Informatik*. Vol. 25. Nr. 1.
- Nissen, Chr. S. (red.) (2009): *På Ministerens Vegne. At styre og lede i statens tjeneste*. København. CBS Forlag.

Henrik W. Bendix, Ph.d.
Leder MidtLab
Region Midtjylland

Klaus Majgaard
Direktør Odense Kommune
Adj. professor, CVL/CBS

Christian S. Nissen
Rådgiver, forfatter
Adj. professor CVL/CBS

Lars Goldschmidt, Ph.d
Direktør DI
Adj. professor CVL/CBS

Claus Nielsen
Universitetsdirektør
DTU

Preben Melander
Professor, centerdirektør
CVL/CBS
(Forskningsansvarlig)

Henrik Hjortdal
Projektleder, FORUM/CVL
(Formidlingsansvarlig)