

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>13</b>
<b>Innledning – om modernisering og bokens innhold</b> .....	<b>14</b>
<i>Jan Ole Vanebo, Tor Busch, Kurt Klaudi Klausen og Erik Johnsen</i>	
Del I Moderniseringstrender, ideer og praksiser .....	15
Del II Det økonomiske perspektiv – marked og konkurranse .....	16
Del III Det ledelsesmessige perspektiv – nye ledelsespraksiser .....	18
Del IV Legitimitetsperspektiv .....	19

## *Del I Moderniseringstrender, ideer og praksiser*

<b>Kapittel 1 Institusjonell ombygging av staten og offentlig sektor</b> .....	<b>22</b>
<i>Jan Ole Vanebo</i>	
Innledning .....	22
Staten som organisasjon og institusjon .....	22
Sosiale revolusjoner .....	26
Globalisering, stat, marked og sivilsamfunn .....	27
Miljø, naturmangfold og klima .....	28
IKT, media og den redigerte offentlighet .....	29
Individualisering, rettsliggjøring og brukerfokus .....	30
Tradisjonell og ny arkitektur .....	31
<b>Kapittel 2 Den nyliberalistiske staten</b> .....	<b>34</b>
<i>Tormod Hermansen</i>	
Det ideologiske grunnlaget for offentlig forvaltning .....	35
Det konservativt-liberale hegemoni .....	36
Sosialdemokratiets aktive stat .....	37
Nyliberalismens framvekst .....	39
Impulser utenfra .....	40
Nyliberalismens (stats)ideologi .....	42
Den nyliberalistiske stat under press? .....	43
Nyliberalismens motkrefter .....	45
Mot en avskalling av statsambisjonen? .....	46

<b>Kapitel 3 Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer</b> .....	<b>48</b>
<i>Kurt Klaudi Klausen</i>	
Fra public administration over New PA til NPM .....	49
NPM – et samlekoncept .....	51
To søjler i NPM .....	53
Argumenter for og imod NPM .....	55
Nye krav til offentlig ledelse i politik og administration .....	56
Det næste årti: strategisk ledelse, kommunikativ ledelse og koncernledelse .....	60
<b>Kapitel 4 Fusioner i det offentlige – den strategiske håndtering</b> .....	<b>62</b>
<i>Kurt Klaudi Klausen</i>	
Fusionens kronologi og forandringsstrategier .....	64
Samordning og integration på mange arenaer .....	68
Den politiske arena: politisk integration, magtens omplacering .....	68
Produktionsarenaen: strukturel, teknisk og procedurel integration .....	68
Den sociale arena: social integration .....	69
Den kulturelle arena: kulturel integration .....	70
Markedet: nye arbejdsdelinger og produktionsenheder, hvilke institutioner overlever? .....	71
Bevidsthedsarenaen: skabelse af fælles viden og bevidsthed .....	72
Arena for tro og visioner: mod ny fælles mening .....	72
Arena for arkitektur og æstetik: nye fælles fysiske og symbolske udtryk .....	73
Fusioner og organisationsforståelse .....	74
<b>Kapittel 5 Grensen mellom privat og offentlig sektor i endring</b> .....	<b>78</b>
<i>Tor Busch</i>	
Funksjons- og rollefordeling .....	79
Autoritet og styringslogikk .....	81
Legitimitet og institusjonell forankring .....	85
Verdier og identitet .....	87
Oppsummering .....	88
<b>Chapter 6 New Public Organisations: A Revivalist Movement</b> .....	<b>89</b>
<i>Nils Brunsson</i>	
New public organisations .....	90
Incomplete organisations .....	91
Constructing organisations .....	91
An institutional shift .....	93
In the world of organisations .....	95
Comparisons .....	96
More reformers and reforms .....	97
Ideas, practice and reconstructive reforms .....	97
Maintaining hope .....	99

Avoiding practice .....	100
Choose the right practice .....	101
Hopeful interpretations .....	101
Organisations and hope .....	102
A revivalist movement .....	102

## *Del II Økonomisk perspektiv – marked og konkurranse*

### **Kapittel 7 Interne markeder – fokus på bestiller–utfører-modellen ..... 106**

*Tor Busch og Jan Ole Vanebo*

Teoretisk grunnlag .....	106
Prinsipal–agent-teori .....	107
Public Choice-teori .....	109
Transaksjonskostnadsteori .....	110
Bestiller–utfører-modellen .....	112
Bestillerfunksjonen .....	112
Utførerfunksjonen .....	114
Interne markeder .....	116
Oppsummering .....	119

### **Kapitel 8 Den offentlige sektor på kontrakt: temaer, erfaringer og utfordringer ..... 120**

*Carsten Greve og Niels Ejersbo*

En offentlig sektor på kontrakt .....	120
Kontrakter i den offentlige sektor – temaer og typer .....	122
Kontraktformer .....	123
Udbredelse og erfaringer med udlicitering og interne kontrakter i danske kommuner .....	127
Muligheter og utfordringer .....	130
Indretningen af den politiske og administrative organisation .....	131
Nye vilkår for politisk og administrativt lederskab? .....	131
Påvirker anvendelsen af kontrakter relationen mellem borgere og politikere? .....	132

### **Kapittel 9 Fungerer målestokksanalyse som et styringsverktøy i offentlig sektor? ..... 133**

*Leiv Opstad og Hans Ole Rolfsen*

Innledning .....	133
Forutsetninger for målestokksanalyser .....	134
Profesjonen .....	135
Administrasjonen .....	135
Det politiske systemet .....	136

Erfaring med målestokksanalyser .....	138
Erfaring fra kommunalt nivå .....	138
Erfaringer fra statlig virksomhet .....	138
Statens erfaring med kommunesektoren .....	139
Eksempel på bruk av målestokksanalyse .....	141
Omstillingsprosessen .....	141
«Krise» en forutsetning for anvendelse? .....	145
Sluttkommentar .....	146

## **Kapittel 10 Fra tempel til butikk .....** **147**

*Inger Johanne Pettersen*

Innledning .....	147
De store reformene .....	147
Fordelingsspørsmålene .....	148
Strukturendringer .....	149
Fritt sykehusvalg og pasientrettigheter .....	150
De norske reformene og de internasjonale reformtrender – hybridisering .....	151
Fra budsjettkobling til markedsstyring .....	152
Kvasimarkeder .....	152
Høy ressursbruk i spesialisthelsetjenesten .....	154
Det norske stykkprissystemet .....	155
Problemer med kostnadskalkyler .....	157
Produksjonsavhengige budsjetter .....	158
Modellproblemer .....	159
Dysfunksjonelle sider ved prissystemet .....	159
Fra velferdsgoder til markedsgoder? .....	161
Stykkpriser som økonomisk insentiv .....	161
Den reformerte spesialisthelsetjenesten og trendene framover .....	163

## **Kapittel 11 Offentlige anskaffelser – noen prinsipielle dimensjoner ....** **165**

*Jan Ole Similä*

Introduksjon .....	165
Hva forstår vi med offentlige anskaffelser? .....	166
Organisering av anskaffelsesfunksjonen .....	169
a) Policyutvikling og ledelse .....	170
b) Regulering av anskaffelsesområdet .....	171
c) Autorisering og godkjenning .....	172
d) Anskaffelsesfunksjonen .....	172
e) Feedback .....	173
Anskaffelser, en kompetansemessig krevende utfordring! .....	174
Avsluttende betraktninger .....	177

*Del III Ledelsesperspektiv  
– nye ledelsespraksiser*

<b>Kapitel 12 Fra New Public Management til Professional Public Management</b> .....	<b>180</b>
<i>Erik Johnsen</i>	
Problemstilling .....	180
Nogle utviklingstræk – og hertil hørende indviklingstræk .....	180
Ledelseskørekortet .....	182
Ledelsesbevidsthed, udøvelse af ledelse .....	183
Ledelsesmiljøer .....	184
Individuel lederadfærd .....	186
Floraen af ledelsesmodeller, How-to og simpelthen Do it .....	191
Konklusion .....	195
<b>Kapittel 13 Mot en ny ledelsespraksis</b> .....	<b>196</b>
<i>Erik Johnsen, Jon Aarum Andersen og Jan Ole Vanebo</i>	
Normative oppskrifter på ledelse .....	196
Teoretisk-analytisk referanseramme .....	196
Lederatferd .....	197
Ledelsesbevissthet .....	199
Ledelsesmiljøets komponenter .....	200
Ledelsesprosess, ledelseskommunikasjon og samspill .....	202
Normative krav til ledelse .....	204
Danmark – kodeks for god toppledelse .....	205
Sverige – ti kjennetegn for lederskap .....	207
Norge – Plattform for ledelse i staten .....	209
<b>Kapittel 14 Lederatferd og endringsledelse i offentlig og privat sektor</b> .....	<b>212</b>
<i>Jon Aarum Andersen</i>	
Innledning .....	212
Del 1 Lederatferd i private og offentlige organisasjoner .....	213
Lederatferd .....	213
Offentlige og private organisasjoner og deres ledere .....	214
Konklusjon .....	218
Del 2 Endringsledelse i offentlig og privat sektor .....	218
Den teoretiske modellen .....	219
Analyse av ledeses forandringspotensial .....	221
Konklusjon .....	223
Del 3 Hvordan kan forskjellene forklares? .....	223
Organisatoriske forskjeller .....	224
Valg av yrke .....	224
Kriterier for opprykk til sjefsposisjoner .....	224
Oppsummering .....	225

<b>Kapittel 15 Fra endringsledelse til innovasjonsledelse i offentlig sektor</b> .....	<b>226</b>
<i>Åge Johnsen og Hans Christian Garmann Johnsen</i>	
Fra endring til innovasjon .....	228
Innovasjon i offentlig sektor .....	229
Organiseringen av innovasjonsprosessene .....	231
Innovasjon og motstand mot endringer .....	234
Innovasjon og offentlige styringsformer .....	235
Kunnskapsregimer og offentlige forvaltningsformer .....	238
Konklusjon: regimer, ulik kunnskap, ulike innovasjoner .....	241
Sluttnote .....	242
<b>Kapittel 16 Nye trender i offentlig ledelse</b> .....	<b>243</b>
<i>Tor Busch</i>	
Innledning .....	243
Nettverksledelse .....	245
Verdibasert ledelse .....	251
Politisk ledelse .....	256
Ny offentlig ledelse – utopi eller realitet? .....	261
<i>Del IV Legitimitetsperspektiv</i>	
<i>– omdømme, kontroll og ansvar</i>	
<b>Kapittel 17 Fra forvaltning til forretning – identitetsledelse i praksis</b> .....	<b>264</b>
<i>Av Stein Jonny Valstad</i>	
Fra forvaltning til forretning – Fylkesbilene i Nord-Trøndelag blir til TrønderBilene AS .....	265
Organisasjonsidentitet .....	268
Identitetsledelse .....	269
Håndtering av den monolittiske identitet .....	269
Håndtering av subidentitetsmangfoldet .....	272
Håndtering av nøkkelinteressentene .....	276
<b>Kapitel 18 Strategisk bruk af kommunikation: Ledelsesretorik, offentlighedsarbejde og nichepleje</b> .....	<b>281</b>
<i>Anker Brink Lund</i>	
Ledelsesretorik .....	282
Offentlighedsarbejde .....	285
Nichepleje .....	289

<b>Kapitel 19 Corporate Communication som styringsideal for offentlig kommunikation</b> .....	<b>293</b>
<i>Henrik Merckelsen</i>	
Sammenhængskraft i afsenderes kommunikation .....	294
Organisationens nødvendige arbejdsdeling .....	295
Differentiering og integration .....	296
Kontrol vs. fleksibilitet .....	297
Identitet, image og branding .....	298
Organisationens image og identitet .....	298
Tillid, kompleksitet og forenkling .....	299
Brand'et som ledelsesmæssigt udgangspunkt .....	300
Offentlige relationer kontra det offentliges relationer .....	302
Borgerservice som stakeholder management .....	302
Offentlig dialog som hyklerisk strategi .....	303
Corporate communication – på vej imod et nyt styringsideal for offentlig kommunikation .....	304
 <b>Kapitel 20 New Public Management og evaluering</b> .....	 <b>305</b>
<i>Peter Dabler-Larsen</i>	
Evaluering – begrebsligt set .....	305
Forholdet mellem evaluering og NPM .....	306
Evaluering – punktnedslag angående dannelsen af feltet .....	307
Evaluering i de nordiske lande – nogle observationer .....	311
Nye kontroverser i kølvandet på NPM? .....	313
Afrunding .....	318
 <b>Kapittel 21 Kontrollen med maktutøvelsen i en fragmentert styringsstruktur</b> .....	 <b>319</b>
<i>Gjermund Haga</i>	
Innledning .....	319
Nøkkelbegrep: kontroll av makthaverne. Hva forstår vi med begrepet kontroll/«accountability»? .....	321
Teoretiske ansatser .....	322
Lederne og de som blir ledet .....	323
Tillit – et nøkkelord .....	324
«Selskapssyke» som generelt fenomen i norsk offentlig forvaltning .....	325
Samhandlingsreformen: eksempel på kontrollutfordringer .....	326
Fra sykehusreform til samhandlingsreform .....	326
Over til samhandlingsreformen .....	327
Distriktsmedisinsk senter – DMS – på Steinkjer .....	328
Partnerskapene og kontraktene som skal etableres .....	329
Drøfting .....	331
Konklusjon .....	333

<b>Litteratur</b> .....	<b>334</b>
Offentlige dokumenter .....	363
<b>Forfatteromtale</b> .....	<b>365</b>