

Den danske offentlige forvaltning i forandring

Temanummer: Den danske offentlige forvaltning i forandring

Den danske offentlige forvaltning er konstant under forandring. Reformerne og forandringerne af den offentlige forvaltning har i de senere år været mange og synes at være blevet hverdag og rutine. Sygehuse, dagtilbud og uddannelsesinstitutioner m.v. nedlægges, opsplittes, fusioneres og flyttes, nye ledelsesredskaber og digitale løsninger introduceres, ligesom processer forsøges strømlinet og optimeret.

Reformer, forandring og aktiv forvaltningspolitik er ikke et nyt fænomen for offentlige organisationer. Forvaltningspolitikens historie kan føres tilbage til 1920'ernes sparekommissioner (Andersen, 1995). Det er dog først fra 1970'erne og 1980'erne, at man begynder at kunne tale om forvaltningspolitik som et selvstændigt politikområde med egne institutioner, aktører, ressourcer og sprogbrug (Pedersen og Lægreid, 1995; Kristiansen, 2016). Siden da er der gennemført en lang række reformer af den offentlige forvaltning med det overordnede formål at sikre, at den offentlige sektor fungerer effektivt og skaber resultater. Der findes derfor efterhånden en rig litteratur om reformer og reformforsøg (se f.eks. Bentzon, 1988; Christensen og Mortensen, 2017; 2018; Ejersbo og Greve, 2014; Pedersen, Greve og Højlund, 2008; Pollitt og Bouckaert, 2009; 2011; Ghin, Hansen og Kristiansen, 2017; Grøn, Hansen og Kristiansen, 2014; Boston o.a. 1996; Greve, Lægreid, og Rykkja, 2016; Christensen og Lægreid, 2001; 2007a, 2007b; 2016; Lægreid og Pedersen, 1994).

» Selvom den økonomiske krise nu er drevet over, synes reformtempoet ikke at være løjet synderligt af

Og reformiveren ser ud til at ville fortsætte. Reformtempoet i den offentlige sektor er således fortsat betragteligt og synes bestemt ikke at være blevet nedsat. Under den økonomiske krise blev en række reformer, herunder også af den offentlige forvaltning, således igangsat som reaktion på krisen (se f.eks. Grøn, Hansen og Kristiansen, 2014; Ghin, Hansen og Kristiansen, 2017), og daværende statsminister Helle Thorning-Schmidt konstaterede, at Danmark var gået »reformamok« for at rette ind efter krisen (Politiken, 2013). Selvom den økonomiske krise nu er drevet over, synes reformtempoet ikke at være løjet synderligt af. Inden for de seneste år er den foreløbig femte digitaliseringsstrategi (Regeringen, KL og Danske Regioner, 2016) blevet lanceret, ligesom en sammenhængsreform (Finansministeriet, 2018) og en ledelses- og kompetencereform (Regeringen, 2019a) er blevet præsenteret blandt andet

**MADS BØGE
KRISTIANSEN**

lektor, Institut for
Statskundskab,
Syddansk Universitet,
mbkr@sam.sdu.dk

baseret på flere af Ledelseskommisionens (2018) anbefalinger. Derudover præsenterede regeringen i 2015 sin plan for udflytning af statslige arbejdspladser, Bedre Balance. Bedre Balance blev i 2017 efterfulgt af Bedre Balance II. Tilsammen flytter de to strategier små 8.000 statslige arbejdspladser fra Københavnsområdet til andre dele af landet. Endelig har regeringen i skrivende stund præsenteret et oplæg til en sundhedsreform, der blandt andet indeholder etableringen af 21 nye sundhedsfællesskaber og nedlæggelsen af regionerne, som de kendes i dag (Regeringen, 2019b). Der er altså stadig stor lyst til at reformere den offentlige forvaltning.

Reformerne af den offentlige forvaltning kan have forskellige karakter. De kan f.eks. vedrøre ændringer af strukturer eller processer (Pollitt og Bouckaert, 2011; for en mere omfattende præsentation af forandringsindholdet se artiklen i dette temanummer af Kristiansen). Derudover kan de være orienteret mod og omfatte hele den offentlige sektor som f.eks. sammenhængsreformen, afbureaukratiseringsreformen, digitaliseringsstrategierne (se artiklen af Schou og Hjelholt i dette temanummer), moderniseringsprogrammerne, ledelses- og kompetencereformen og kvalitetsreformen, men de kan også være rettet mod en særlig sektor, såsom folkeskolereformen, sundhedsreformen, reform af beskæftigelsesindsatsen, gymnasiereformen, reform af erhvervsuddannelserne, universitetsreformen, politireformen, domstolsreformen, kommunalreformen, reformerne af skatteforvaltningen (se artiklen af Christensen og Mortensen i dette temanummer) m.v.



Forandringer kan også være uplanlagte, anarkiske, komplekse, lokalt betingede og præget af tilfældigheder eller kræfter uden for aktørens bevidsthed og rækkevidde

Ud over disse politisk initierede reformer kan forandringer af den offentlige forvaltning også komme i mange andre varianter. De kan komme fra de offentlige organisationer selv på initiativ fra den administrative ledelse. De kan være proaktive, hvor den administrative ledelse tilpasser organisationen til en hændelse som forventes at indtræffe, eller de kan være reaktive som en respons på interne hændelser eller ændringer i omgivelserne. Offentlige organisationer befinder sig således i omgivelser, hvor de hele tiden konfronteres med teknologiske og demografiske ændringer, ændringer i brugernes behov, øget globalisering og internationalisering, som de må forholde sig til (Kuipers o.a., 2014). Derudover bliver de udfordret af et kontinuerligt pres for besparelser, krav om øget produktivitet og effektivitet (Ghin, Hansen og Kristiansen, 2017), ligesom de i stigende grad er udsat for et pres for at tilpasse sig de organisationsopskrifter (Røvik, 1998; 2007; 2011), der aktuelt opfattes som de mest »korrekte« og »moderne« måder at organisere, styre, og lede sin organisation på (Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell, 1983). I dag er de fleste offentlige organisationer med andre ord under et konstant forandringspres, der ofte ledsages af organisatoriske forandringer.

Når der tales om forandringer, tænkes ofte på planlagte forandringer. Ved planlagte forandringer er der en intention et formål med forandringen, og den, der beslutter forandringen, er i stand til at beslutte og handle rationelt eller i hvert fald begrænset rationelt. Der findes imidlertid andre måder, hvorpå forandringer kan udspille sig. Forandringer kan også være uplanlagte, anarkiske, komplekse, lokalt betingede og præget af tilfældigheder eller kræfter uden for aktørens bevidsthed og rækkevidde (Antonsen, Greve og Jørgensen, 2000). Endelig kan forandringer ikke blot opstå episodisk, de kan også komme snigende inkrementelt, f.eks. når medarbejderne i hjemmeplejen ud over at drage omsorg for de ældre også skal demonstrere, at de kan optræne dem, eller når lærere på grundskoler og gymnasier skal kunne redegøre for effekten af deres undervisning (Weick og Quinn, 1999; Greve og Pedersen, 2017).

Samlet ses en lang række af forandringsimpulser, forandringspres og i sidste ende forandringer, som offentlige ledere og medarbejdere i den offentlige forvaltning konstant må orientere sig mod og håndtere. Den offentlige forvaltning reformeres og forandres således hele tiden, og inden for bare de senere år har den ændret sig ganske markant. Hvis vi ser på, hvordan den danske offentlige sektor ser ud i dag, og sammenligner med begyndelsen af 00'erne, består den i dag af færre og større enheder f.eks. større kommuner, større regioner, større politi- og domstolskredse og større sygehuse. Og hvor enhederne før var mere opdelt, hænger de i dag tættere sammen, da de skal løse fælles opgaver sammen. Derudover er opgaveporteføljen vokset, da nye opgaver er kommet til, f.eks. grøn omstilling, nye behandlingsformer på sundhedsområdet, m.v. (Greve og Pedersen, 2017: 26)

Ud over at de organisatoriske enheder er blevet større og nye opgaver er kommet til, er nye styringsformer over tid blevet tilføjet som nye lag til den eksisterende styring. I 1980'erne og 1990'erne var principperne bag New Public Management (NPM) dominerende (Hood, 1991) og blev fremhævet i mange af de moderniseringspublikationer, som Finansministeriet lancerede i denne periode (se f.eks. Finansministeriet, 1983; 1995). I denne periode gik styringstendenserne fra planlægning og regelstyring mod organisatorisk omstilling, fokus på ledelse, fokus på mål og resultater, indførelsen af markedsstyring og valgfrihed og at organisationerne skulle være selvstændige driftsenheder (Ejersbo og Greve, 2014; Bentzon, 1988).

I de senere år er der kommet nye styringsprincipper til og har suppleret NPM f.eks. med en mere centraliseret styring, der undertiden betegnes som Neo-Weberian State (NWS) (Pollitt og Bouckaert, 2011). NWS betragtes som et forsøg på at udvikle en mere professionel, effektiv og responsiv tilgang, som revitaliserer klassiske Weberianske værdier, etablerer sammenhængende styringssystemer og fokuserer på større lydhørhed over for brugere og borgere (Pollitt og Bouckaert, 2011: 19; Ejersbo og Greve, 2014).

Andre forskere har observeret nye styringsprincipper, som de har betegnet som post-NPM (Christensen og Lægneid, 2011). Her er hovedideen »Bring the system back together again«, idet post-NPM fokuserer på samarbejde og koordinering som en reaktion på NPM, hvor der var fokus på opsplnitning i små driftsenheder. I 2000'erne gik tendensen således mod større organisationer og stordriftsfordele, som blandt andet kan observeres i fusionsbølgen. Og under den økonomiske krise kunne øget central styring og øget koordination på tværs af enheder ses som et centralt element i reaktionerne på krisen (Kristiansen, 2018; Ghin, Hansen og Kristiansen 2017; Grøn, Hansen og Kristiansen 2014).

Der er også etableret en række netværks- og partnerskabsløsninger, der binder organisationer og andre aktører sammen. Denne styringstendens, der har fået mærkatet New Public Governance (NPG) (Osborne, 2006; 2010), fokuserer på øget samarbejde og netværk mellem offentlige og private aktører (både i beslutningstagen og i leveringen af ydelser). Argumentet er her, at de komplekse problemer, den offentlige sektor skal løse, overskrider organisatoriske grænser, hvorfor de da også må håndteres på tværs af disse. Derfor løses problemerne ikke ved at skabe konkurrence, som er kongstanken i NPM, men ved at bringe relevante og berørte parter sammen i netværk og partnerskaber. NPG-elementer observeres f.eks. i kommunernes arbejde med samskabelse, borgerinddragelse, samarbejde mellem forskellige aktører i den offentlige sektor, mobilisering af ressourcer fra lokalsamfund og frivillige aktører i den offentlige sektor m.v.

Endelig har digitaliseringen været et centralt element i forandringen af den offentlige forvaltning. I 2006 pegede Dunleavy o.a. (2006) således på, at NPM var ved at blive afløst af det, de betegnede som Digital Era Governance (DEG), der består af reintegration, helheds- og behovsorienterede strukturer og digitalisering. Digitalisering har også været et centralt element i de forandringer, som den danske offentlige forvaltning har undergået i en årrække. Og siden 2001 har der været arbejdet ud fra en fællesoffentlig digitaliseringsstrategi (se også artiklen af Schou og Hjelholt i dette temanummer), blandt andet med henblik på at digitalisere borger- og virksomhedsbetjeningen og kommunikationen internt i den offentlige sektor (Ejersbo og Greve, 2014; Ejersbo og Greve 2016).



På trods af snart fire årtier med reformer og adoptering af nye styringsprincipper lever traditionelle bureaukratiske styringsformer fortsat i bedste velgående i langt de fleste offentlige organisationer

Over tid har forskellige styringsprincipper således været dominerende. Det er dog ikke sådan, at et sæt af dominerende principper har afløst et andet. De forskellige reformbølger med tilhørende styringsprincipper har alle sat deres spor i den danske offentlige forvaltning. På trods af snart fire årtier med refor-

mer og adaption af nye styringsprincipper lever traditionelle bureaukratiske styringsformer fortsat i bedste velgående i langt de fleste offentlige organisationer. De er imidlertid blevet suppleret af NPM-inspirerede principper, og i de senere år også principper der kan henføres til DEG, NPG, NWS og/eller post-NPM. Nye principper har således ikke fortrængt eller erstattet de gamle. De gamle principper er blot blevet nedtonet i en periode, og nye styringsprincipper er blevet tilføjet oven på de eksisterende lag af styringsprincipper, der undertiden smelter sammen i hybrider og giver den danske offentlige forvaltning et nyt udtryk (Ghin, Grøn og Kristiansen, 2017).

De forskellige styringsprincipper, der over tid har været dominerende, og som er blevet adopteret og tilføjet til de eksisterende styringslag, har ændret den danske offentlige forvaltning og har medført nye og ændrede opfattelser af roller for såvel politikere som administrative ledere, medarbejdere og borgere m.v. (se tabel 1 for en over oversigt over forskellige opfattelser af roller under forskellige styringsprincipper).

Tabel 1: Forskellige opfattelser af roller under forskelle styringsprincipper

	Traditionel administration	NPM	NPG/samskabelse
Den offentlige sektor	En juridisk enhed	Leverandør af ydelser	En arena for samskabelse/samarbejde
Politikere	Laver love og regler	Sætter overordnede mål og økonomiske rammer	Udøver politisk lederskab
Adm. ledere	Sikrer, at love og regler overholdes	Produktiv og effektiv styring og ledelse	Leder tværorganisatorisk og sektorielt samarbejde
Offentligt ansatte	Gør det, der er korrekt og retfærdigt	Tjener borgernes ønsker og behov	Mobiliserer tilgængelige ressourcer i jagten på fælles løsninger
Borgere opfatter dem selv som	Underlagt loven og klienter i det offentlige velfærdssystem	Kunder med exit- og voice-muligheder	Aktive borgere med rettigheder og pligter over for fællesskabet
Private org. (profit/non-profit)	Lobbyister, der forsøger at påvirke offentlige beslutningstagere	Leverandører, der kæmper om kontrakter med den offentlige sektor	Partnere i offentligt-/private samarbejder

Kilde: Torfing, Sørensen og Røiseland, 2016: 17 (oversat og tilpasset)

De nye og ændrede opfattelser af roller kan gøre det vanskeligt at være leder og medarbejder, da kravene er forskellige afhængig af, hvilke styringsprincipper der tages udgangspunkt i. I og med at de forskellige styringsprincipper eksisterer side om side med forskellig vægtning, kan der derfor være en risiko for, at kravene til de offentlige ledere og medarbejdere stiger, hvis de forventes at kunne det hele samtidigt (Andersen o.a., 2017; Ghin, Grøn og Kristiansen, 2017).

Som det fremgår af tabel 1, er det ikke kun ledere og medarbejdere, der opfattes forskelligt under forskellige styringsprincipper. Det gør borgerne også. Under traditionel administration opfattes borgerne som underlagt loven og

klienter i det offentlige velfærdssystem, mens de under NPM først og fremmest ses som kunder i den offentlige butik med exit- og voice-muligheder (Le Grand, 2003: 3-17). Under NPM skal borgerne serviceres og kan vælge mellem ydelser fra forskellige leverandører fra både den offentlige og den private sektor, mens borgeren under NPG snarere ses som »medskaber« eller »samskaber« af offentlige ydelser, der skal komme med input til beslutningsprocessen (Torfing, Sørensen og Røiseland, 2016).

De mange reformer og forandringer, der gennemføres i og af den offentlige forvaltning, har således stor betydning og konsekvenser for ledere og medarbejdere, borgere, brugere og virksomheder både i forhold til forventningerne til, hvilke roller de bør indtage og i forhold til at ændre adfærd.

De mange reformer, der vedtages hierarkisk oppefra-og-ned, og den overordnede styringsudvikling igangsætter en lang række af lokale forandringer i de enkelte organisationer. Det betyder, at når f.eks. en reform er vedtaget og besluttet, forestår et stort arbejde i de offentlige organisationer, der er omfattet reformen, med at skabe de nødvendige forudsætninger for at reformen kan udmøntes i praksis. Det betyder, at effekterne af reformerne først opstår i de efterfølgende ledelsesprocesser, i den måde de bliver opfattet og fortolket på af ledere, mellemledere og medarbejdere, i reaktionerne og modreaktionerne på reformerne og de forandringer de afstedkommer (se artiklen af Kristiansen og artiklen af Bøllingtoft og Holten i dette temanummer).



Dette temanummer fokuserer på, hvordan den danske offentlige forvaltning er under forandring, og hvordan den hele tiden bliver reformeret, »moderniseret«, »tilpasset« og forandret, og hvordan offentlige ledere og medarbejdere i den offentlige organisationer agerer i denne situation

Uanset om der er tale om store radikale reformer eller forandringer, der kommer snigende inkrementelt, vil det kræve en ændring af den organisatoriske praksis, f.eks. at medarbejderne ændrer deres arbejdspraksis (Greve og Pedersen, 2017). Praksisændringer kan bevirke en usikkerhed og en utryghed for forandringsmodtagerne, der kan have store omkostninger for medarbejderne, organisationen og i sidste ende også organisationens brugere. Trods denne viden om, at effekterne af reformerne først opstår i de efterfølgende ledelsesprocesser, og at forandringer oftest fører til usikkerhed og en utryghed for forandringsmodtagerne, har reformatorerne ikke desto mindre ofte meget store forventninger til, hvilke resultater der kan indfries med reformerne og forandringerne. Det er dog ikke altid, at forandringstiltaget er så effektivt, som reformatorerne forventer, ligesom forandringsprocessen heller ikke altid forløber helt så problemløst som forventet (se artiklen af Christensen og Mortensen i dette temanummer). Derfor kan de forventede effekter af reformer udeblive, ligesom uintenderede effekter eller sideeffekter kan opstå (Kristiansen, 2016).

Dette temanummer fokuserer på, hvordan den danske offentlige forvaltning er under forandring, og hvordan den hele tiden bliver reformeret, »moderniseret«, »tilpasset« og forandret, og hvordan offentlige ledere og medarbejdere i offentlige organisationer agerer i denne situation. De fire artikler, der indgår i dette temanummer om den danske offentlige forvaltning i forandring, præsenterer forskellige vinkler på temaet.

Den første artikel af Mads Bøge Kristiansen leverer et blik på litteraturen om organisatorisk forandring med henblik på at blive klogere på, hvordan indholdet af forandringen, konteksten for forandring og selve forløbet og håndteringen af forandringsprocessen har en betydning for forandringsresultaterne. Formålet med artiklen er at give en bred introduktion til litteraturen om organisatorisk forandring og at tilvejebringe en dybere forståelse af organisatorisk forandring med henblik på at gøre praktikere bedre i stand til at analysere og håndtere forandringer.

Den anden artikel af Jannich Schou og Morten Hjelholt tager udgangspunkt i de mange digitaliseringsreformer, som den danske offentlige sektor har gennemgået over de sidste årtier. Artiklen viser, hvordan digitaliseringsstrategierne har sat dybe spor i den danske velfærdsstat og har været med til at præge interaktionen med borgere i velfærdsstatens frontlinje. Endvidere reflekteres i artiklen over nogle af de indbyggede dilemmaer, der skabes i bestræbelserne på at digitalisere den offentlige sektor, og det diskuteres, hvordan digitalisering forholder sig til eksisterende styringsparadigmer.

Temanummerets tredje artikel af Jørgen Grønnegaard Christensen og Peter Bjerre Mortensen dykker ned i en af de største og mest omtalte reformer i de senere år, nemlig beslutningen om de meget store og vidtrækkende reformer af den danske skatteforvaltning. Der var store forventninger til de resultater, man kunne opnå via en centralisering, samling og digitalisering af skatteforvaltningen, ligesom der også var store forventningen til hastigheden af implementeringen af forandringerne. Resultatet blev som bekendt ikke som forventet. I artiklen ser forfatterne nærmere på beslutningerne, kvaliteten af det analytiske grundlag, de baserede sig på, samt de efterfølgende problemer med at få implementeret de store reformer.

Den fjerde og sidste artikel i temanummeret af Anne Bøllingtoft og Ann-Louise Holten fokuserer også på en af de mange forandringer, der er gennemført i SKAT i de senere år i form af indførelsen af målstyringstavler. Artiklen fokuserer på mellemlederens rolle (som både forandringsmodtager og forandringsagent) i gennemførelsen af topledelsens initierede forandringer. Med inspiration i et sensemaking-perspektiv giver artiklen et indblik i, hvordan mellemlederes opfattelse af topledelsens forandringstiltag har betydning for deres aktive bidrag til indførelsen af forandringen. Artiklen illustrerer desuden, hvorledes mellemledernes meningskabelse influerer på deres implementering og meningsgivelse til medarbejderne.

Litteratur

- Andersen, Lotte B., Carsten Greve, Kurt K. Klausen og Jacob Torfing (2017), *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*, København: Djøf Forlag.
- Andersen, Niels Å. (1995), *Selvskabt forvaltning – Forvaltningspolitikken og centralforvaltningens udvikling i Danmark fra 1900-1994*, Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Antonsen, Marianne, Carsten Greve og Torben Beck Jørgensen (2000), »Teorier om forandring i den offentlige sektor« i Antonsen, Marianne, Carsten Greve og Torben Beck Jørgensen, red., *Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder fra den offentlige sektor*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bentzon, Karl H., red. (1988), *Fra vækst til omstilling – moderniseringen af den offentlige sektor*, København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Boston, Jonathan, John Martin, June Pallot og Pat Walsh (1996), *Public Management: The New Zealand Model*, Auckland: Oxford University Press.
- Christensen, Jørgen G. og Peter B. Mortensen (2017), »Ministeriernes omskiftelige organisering«, *Administrativ Debat*, 1: 7-12.
- Christensen, Jørgen G. og Peter B. Mortensen (2018), *Overmod og afmagt. Historien om Det nye SKAT*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Christensen, Tom og Per Lægheid, red. (2001), *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*, Aldershot: Ashgate.
- Christensen, Tom og Per Lægheid, red. (2007a), *Transcending New Public Management, the Transformation of Public Sector Reforms*, Aldershot: Ashgate.
- Christensen, Tom og Per Lægheid (2007b), »The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform«, *Public Administration Review*, 67(6): 1059-66.
- Christensen, Tom og Per Lægheid (2011), »Beyond NPM? Some Development Features« i Tom Christensen og Per Lægheid, red., *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Farnham: Ashgate Publishing Limited, pp. 391-403.
- Christensen, Tom og Per Lægheid (2016), *The Ashgate research companion to new public management*, 2. udgave, Abingdon, Oxon: Routledge.
- DiMaggio, Paul og Walter Powell (1983), »The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields«, *American Sociological Review*, 48(2): 147-60.
- Dunleavy, Patrick, Helen Margetts, Simon Bastow og Jane Tinkler (2006), »New Public Management is Dead. Long Live Digital-era Governance«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3): 467-94.
- Ejersbo, Niels og Carsten Greve (2014), *Moderniseringen af den offentlige sektor*, 3. udgave, København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Ejersbo, Niels og Carsten Greve (2016), »Digital Era Governance Reform and Accountability: The Case of Denmark«, i Tom Christensen og Per Lægheid, red., *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms in Europe*, London: Routledge, pp. 267-79.
- Finansministeriet (1983), *Redegørelse til folketinget om regeringens program for moderniseringen af den offentlige sektor*, København: Finansministeriet.
- Finansministeriet (1995), *Værktøj til velfærd. Effektive institutioner*, København: Schultz Information.
- Finansministeriet (2018), *Sammenhængsreformen – mere frihed, tillid og tryghed*, København: Finansministeriet.
- Ghin, Eva M., Caroline H. Grøn og Mads B. Kristiansen (2017), »Den historiske udvikling i styring og evaluering« i Eva M. Ghin, Caroline H. Grøn og Mads B. Kristiansen, red., *Styring og evaluering i den offentlige sektor: festskrift til Hanne Foss Hansen*, København: Hans Reitzels Forlag, pp. 31-56.
- Ghin, Eva M., Hanne F. Hansen og Mads B. Kristiansen, red. (2017), *Public Management in Times of Austerity*, New York og London: Routledge. Routledge Critical Studies in Public Management.
- Greve, Carsten og Anne R. Pedersen (2017), *Reformer og forandring: Nye vilkår for ledelse og organisationer*, København: Gyldendal Public.
- Greve, Carsten, Per Lægheid og Lise H. Rykkja, red. (2016), *Nordic administrative reforms: Lessons for public management*, London: Springer.
- Grøn, Caroline H., Hanne F. Hansen og Mads B. Kristiansen, red. (2014), *Offentlig styring – Forandringer i krisetider*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Hood, Christopher (1991), »A Public Management for All Seasons?«, *Public Administration*, 69(1): 3-19.
- Kristiansen, Mads B. (2016), »Reformer af den offentlige forvaltning« i Anders Berg-Sørensen, Caroline H. Grøn og Hanne F. Hansen, red., *Organiseringen af den offentlige sektor: En grundbog i offentlig forvaltning*, København: Hans Reitzels Forlag, pp. 263-94.
- Kristiansen, Mads B. (2018), »Budget Reforms in Times of Austerity: A Centralization Cascade in Danish Central Government?«, *Public Budgeting and Finance*, 38(3), 58-75.
- Kuipers, Ben S., Malcolm Higgs, Walter Kickert, Lars Tummers, Jolien Grandia og Joris Van der Voet (2014), »The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review«, *Public Administration*, 92(1): 1-20.
- Le Grand, Julian (2003), *Motivation, Agency and Public Policy*, Oxford: Oxford University Press.
- Ledelseskommisionen (2018), *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften. Ledelseskommisionens rapport*, København: Ledelseskommisionen.
- Lægheid, Per og Ove K. Pedersen (1994), *Forvaltningspolitik i Norden*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Meyer, John W. og Brian Rowan (1977), »Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony«, *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-63.

- Osborne, Stephen (2006), »The New Public Governance?«, *Public Management Review*, 8(3): 377-88.
- Osborne, Stephen, red. (2010), *The New Public Governance?*, London: Routledge.
- Pedersen, Dorthe, Carsten Greve og Holger Højlund (2008), *Genopfindelsen af den offentlige sektor*, København: Børsens Forlag.
- Pedersen, Ove K. og Per Lægneid (1995), »En nordisk model for forvaltningspolitik?« i Per Lægneid og Ove K. Pedersen, red., *Nordiske forvaltningsreformer*, Frederiksberg: Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag.
- Politiken (2013), »Thorning ved topmøde: Danmark er gået 'reformamok'«, *Politiken* 24. januar.
- Pollitt, Christopher og Geert Bouckaert (2009), *Continuity and Change in Public Policy and Management*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Pollitt, Christopher og Geert Bouckaert (2011), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, 3. udgave, Oxford: Oxford University Press.
- Regeringen (2019a), *En offentlig sektor rustet til fremtiden. Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor*, København: Finansministeriet.
- Regeringen (2019b), *Patienten først – nærhed, sammenhæng, kvalitet og patientrettigheder*.
- Regeringen, KL og Danske Regioner (2016), *Et stærkere og mere trygt digitalt samfund. Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020*. Maj 2016.D
- Røvik, Kjell A. (1998), *Moderne organisasjoner – trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell A. (2007), *Trender og translasjoner, ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, Kjell A. (2011), »From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas«, *Organization Studies*, 32(5): 631-53.
- Torring, Jacob, Eva Sørensen og Asbjørn Røiseland (2016), »Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits and ways ahead«, *Administration & Society*, Online first: 1-31.
- Weick, Karl E. og Robert E. Quinn (1999), »Organizational change and development«, *Annual Review of Psychology*, 50(1): 361-86.