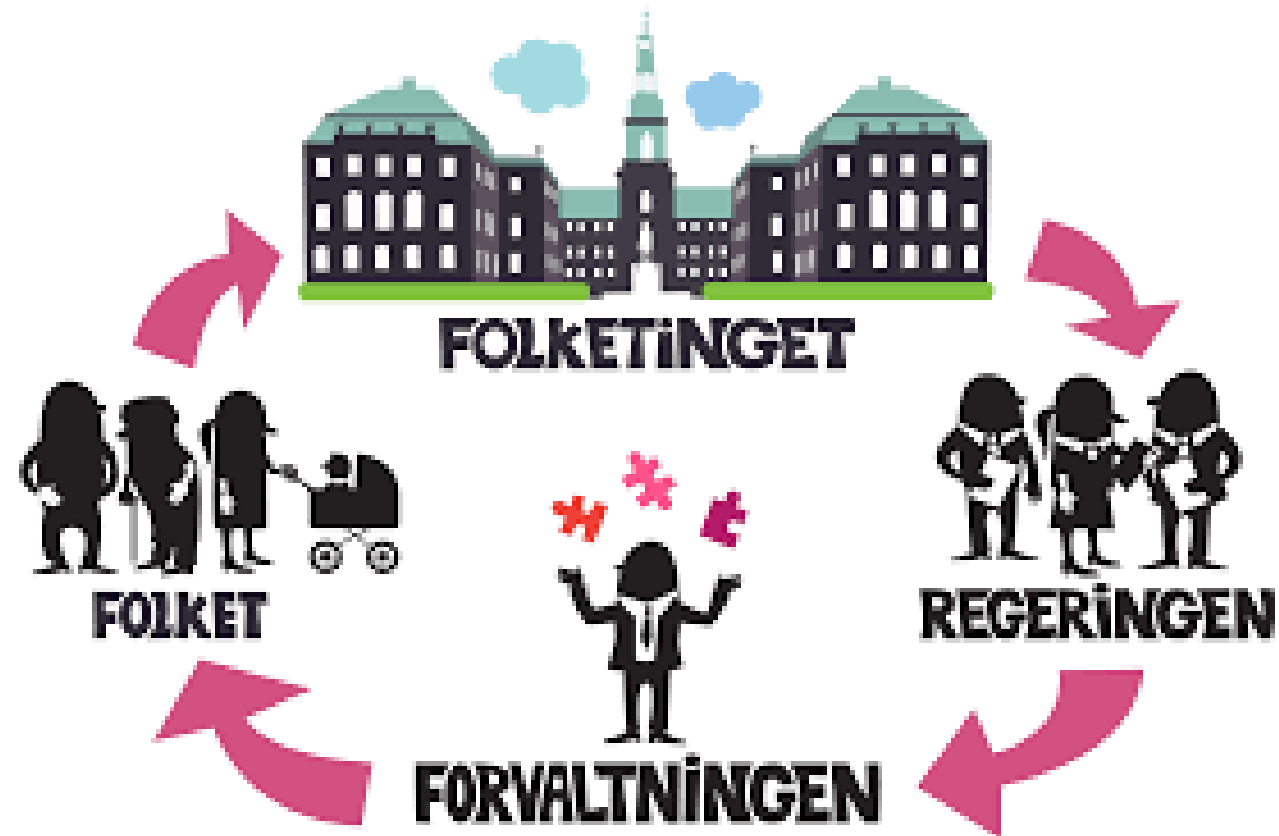


Afbureaukratisering på sundhedsområdet

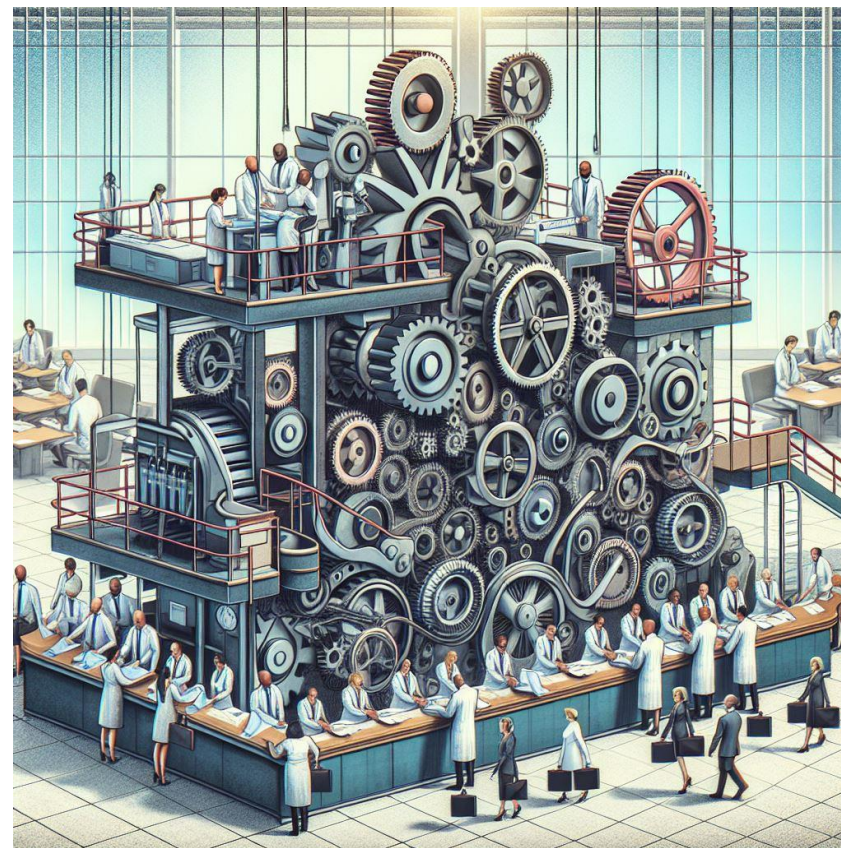
Vejen til kvalitetsudvikling?

Christian Bøtcher Jacobsen

SUNDHEDSVÆSENET ER DEMOKRATISK STYRET



AFBUREAUKRATISERING ER GODT, SÅ BUREAUKRATI MÅ VÆRE DÅRLIGT...

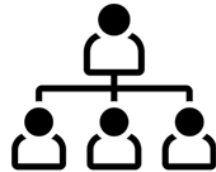


skidt

HVAD ER BUREAUKRATI?



Regelstyring (generelle principper)



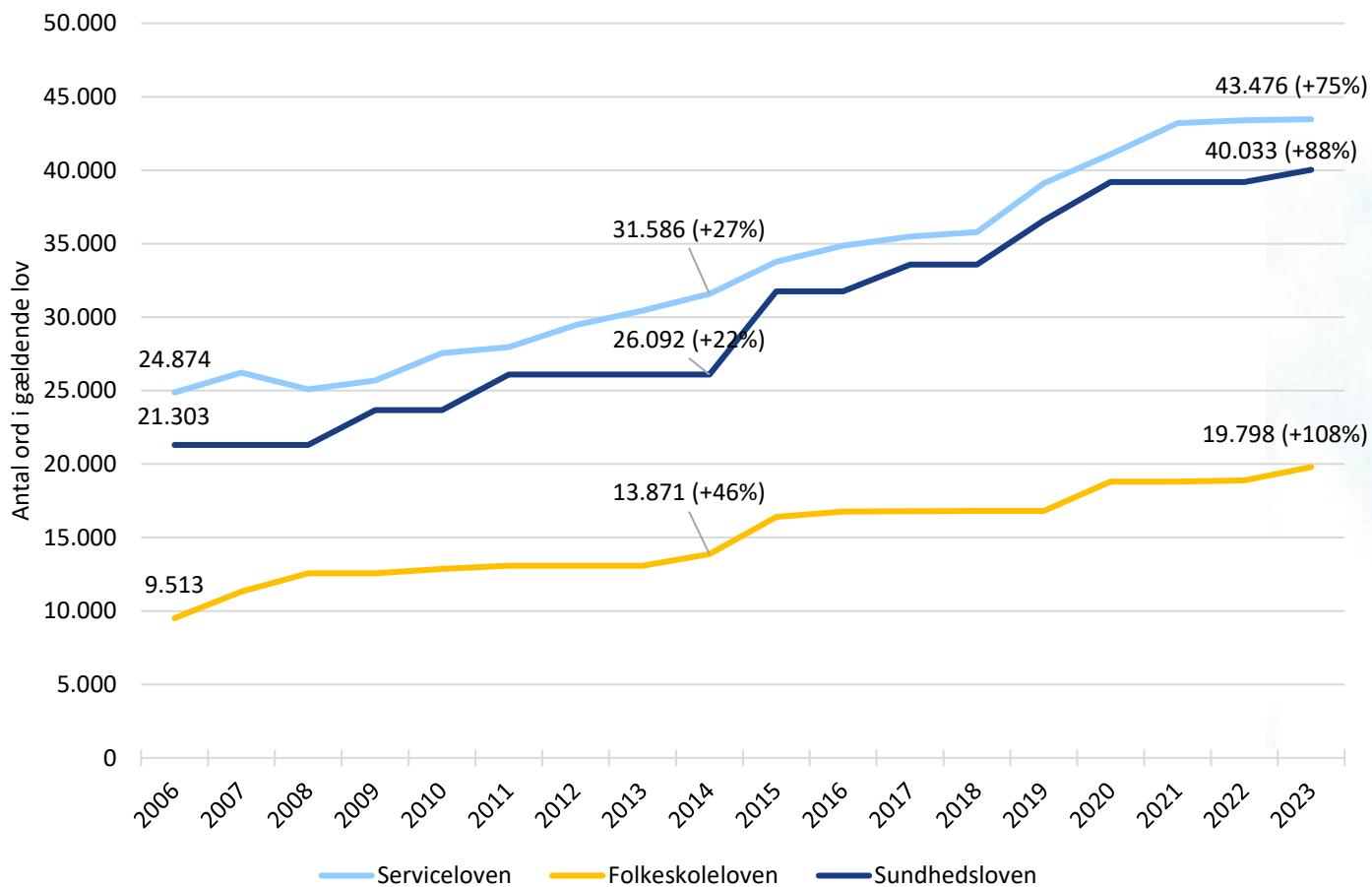
Organisering: Hierarki og specialisering



Bygger på værdier om effektivitet, transparens, neutralitet, merit mm.



LOVGIVNING: SKRUEN UDEN ENDE?



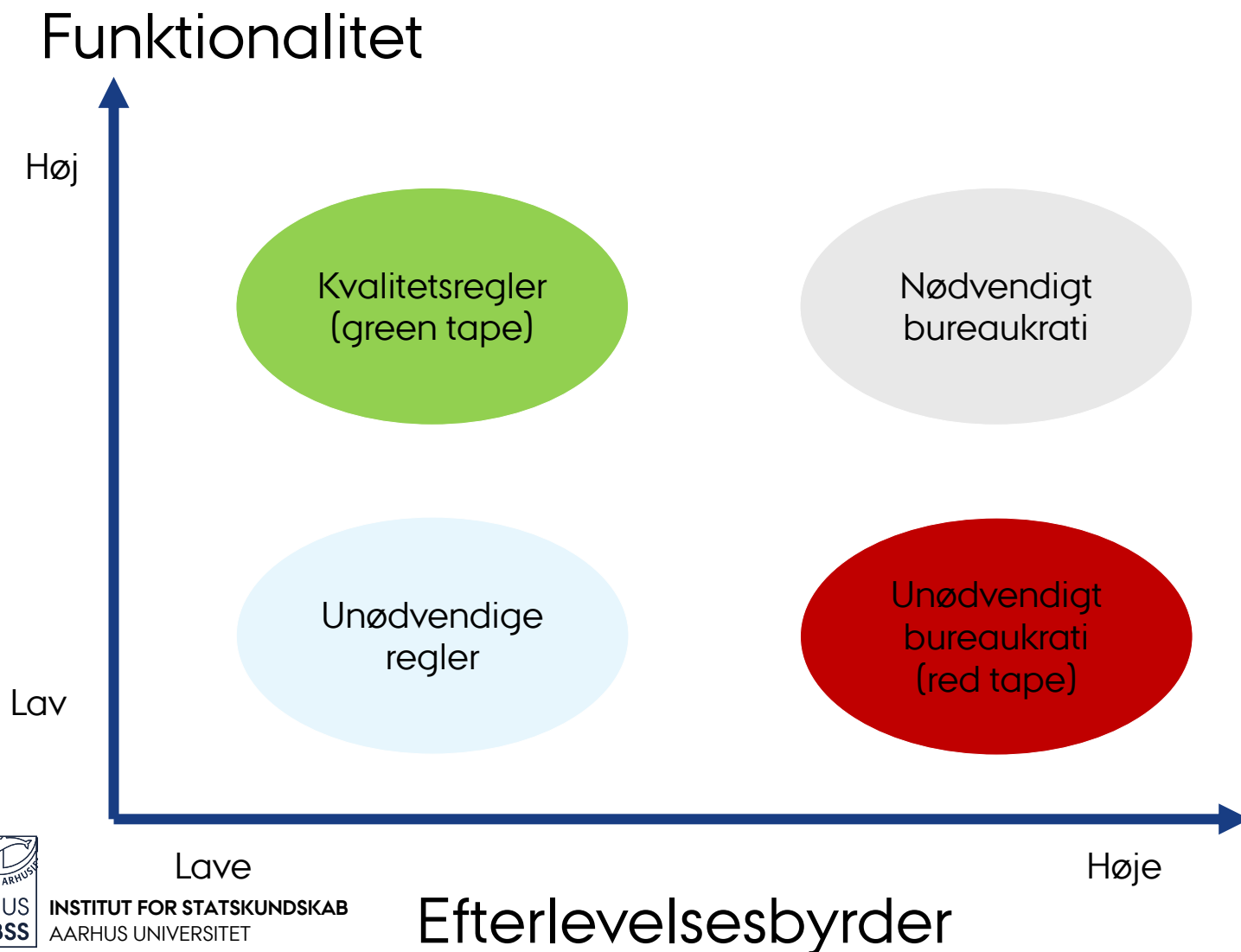
Uhensigtsmæssig dokumentation og behandling i sundhedsvæsenet

Analyse af begreber, drivkræfter og mulige indsatsområder

Rikke Aarhus, Sarah Wadmann, Thorben Peter Høj Simonsen og Martin Sandberg Buch

VIvE

REGLER OG KVALITET



Hvad gør regler for kvalitet?

Funktionalitet

- Adfærdsregulering
 - F.eks. Kræftpakker
- Adfærdsbegrænsende

Efterlevelsesbyrder

- Tidsforbrug
- Demotivation

REGLER ER IKKE BARE LOVGIVNING

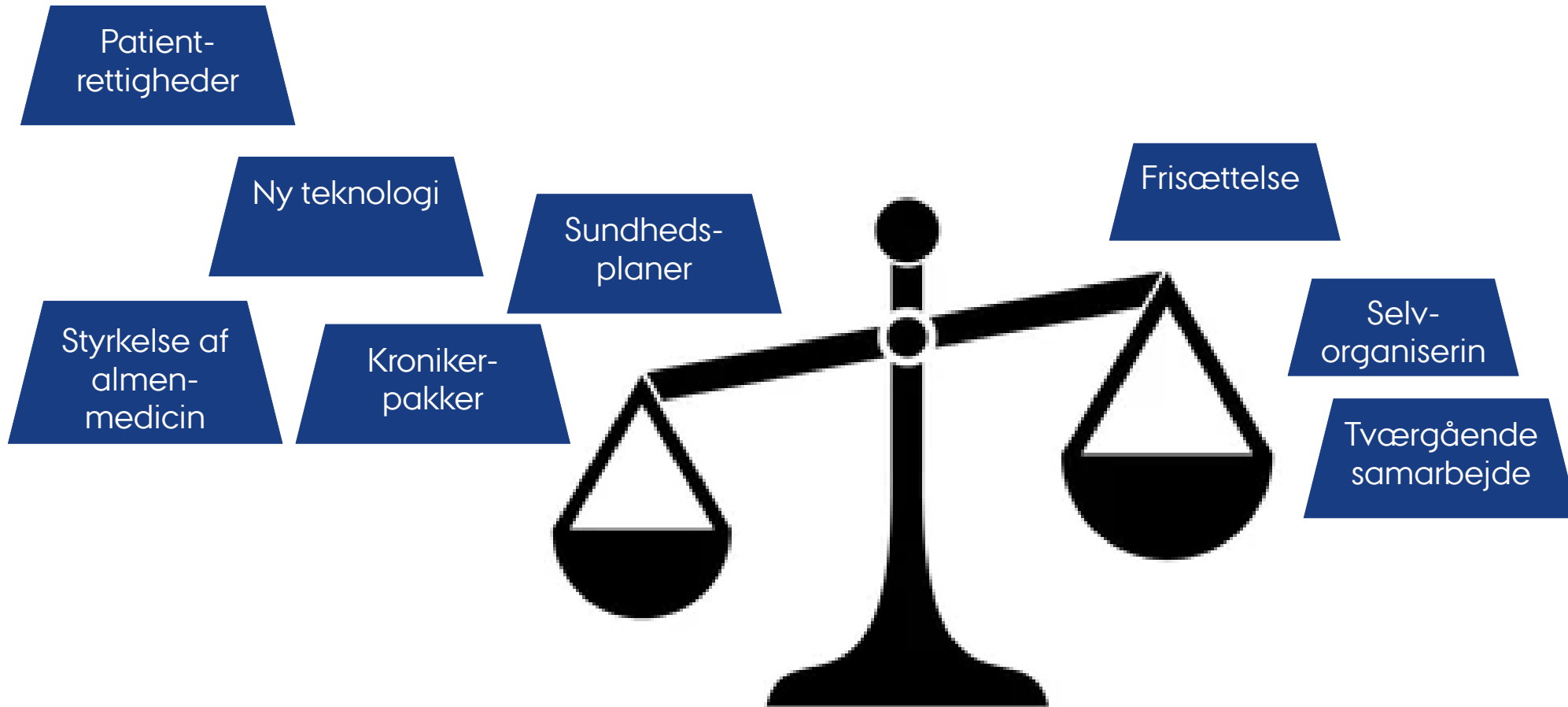
Kommuner og regioner er i sig selv en væsentlig kilde til regler og dokumentation.
(Vive, 2017)

Selvom organisationer er underlagt de samme eksterne regler og lovgivning, kan oplevelsen af unødigt bureaukrati være meget forskellig (Jacobsen & Jakobsen, 2017)

Offentlige organisationer indfører en væsentlig mængde regler (Ejersbo m.fl., 2018) = selvpåført bureaukrati?

Regler, som er indført af organisationen selv, opfattes af de ansatte som mere byrdefulde end eksternt påførte regler, og de er (gennemsnitligt) mere skadelige for organisationens resultatskabelse (George m.fl., 2021).

KONSEKVENSER AF SUNDHEDSREFORMEN?



HVAD SÅ MED HIERARKIET?

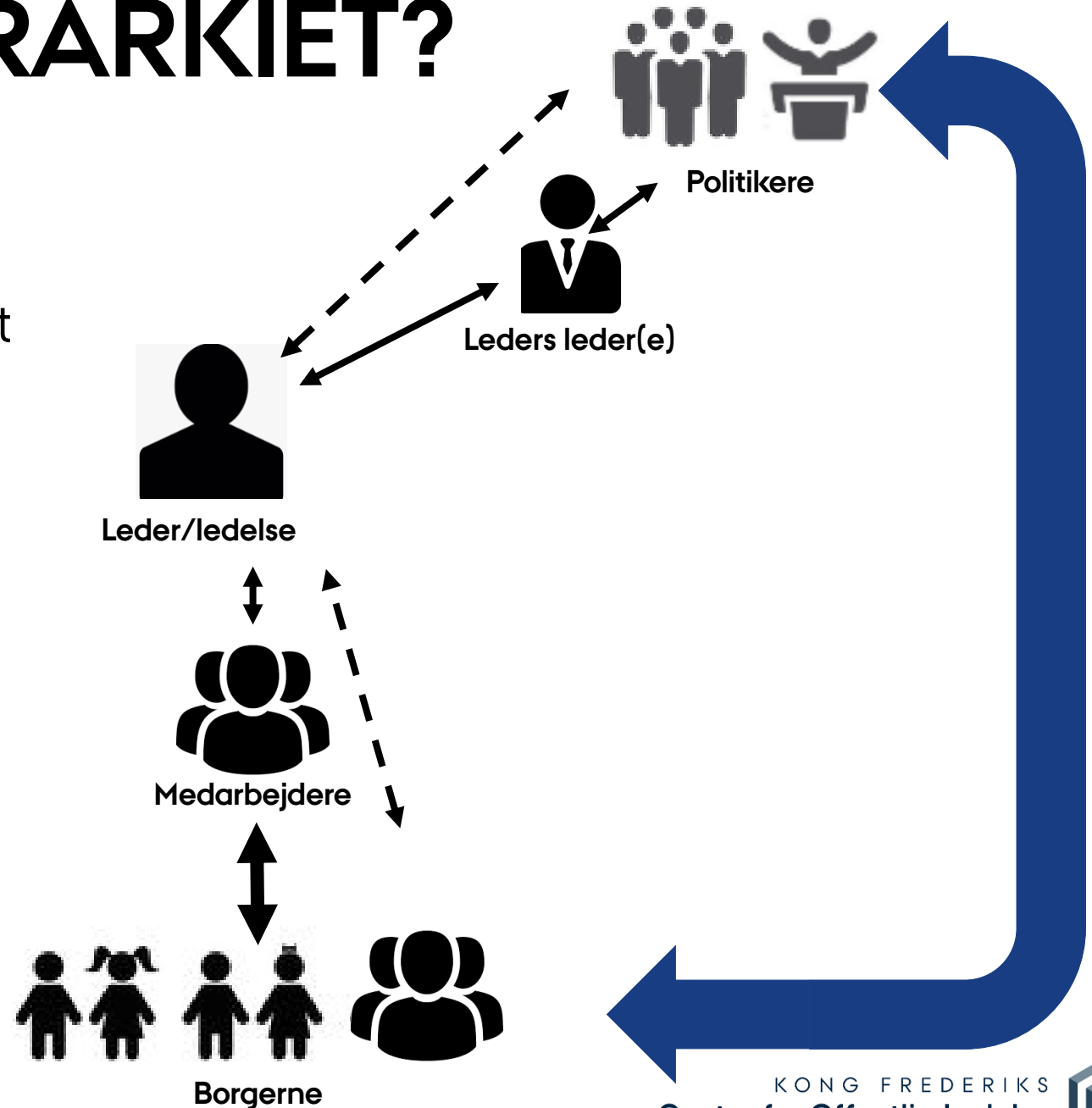
Styring:

Konkrete, strukturelle redskaber rettet mod at fremme eller forhindre en bestemt adfærd og derigennem værdiskabelse.

F.eks. DRG, retningslinjer, rettigheder mm.

Ledelse:

At sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre





- 05 Politikerne skal betragte sig selv som den offentlige sektors bestyrelse og være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne.
- 07 Politikerne skal anerkende, at ledelse ofte vil være et bedre instrument til at løse enkeltsager end nye regler og procedurer.

STYRINGENS IMPLIKATIONER FOR LEDELSE

Hierarkisk styring har betydning for ledelsesautonomi på alle niveauer (Boye, 2021)

Ledelsesautonomi har betydning for ledernes orientering og adfærd:

- Orientering opad/nedad/udad
- Risikovillighed, innovationsfokus, samarbejdsvillighed mm.
- Men sammenhængen er ikke simpel – begrænsninger kan også føre til kreativitet og kvalitetsudvikling

Offentlige ledere har oftest relativt stor **reel autonomi**.



LEDELSE SOM EN VEJ TIL KVALITETSUDVIKLING?

—

Ledelsens implementeringstilgang af eksterne regler har væsentlig betydning for medarbejdernes opfattelse af regelstyringen og dermed deres motivation:

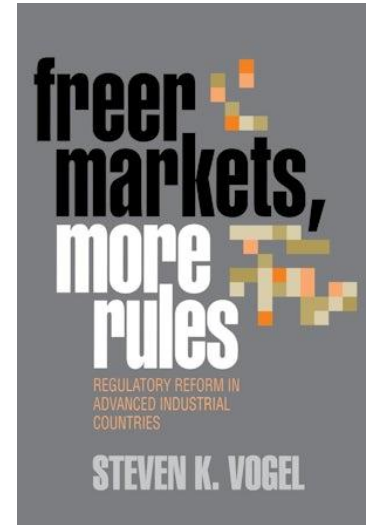


Visionsledelse kan reducere medarbejdernes opfattelse af, at eksternt givne regler er unødige, selvom det er de samme regler (Bocconi m.fl., 2013).

Faglig ledelse kan bidrage til at understøtte sammenhæng mellem organisatoriske målsætninger, faglighed og faglig kvalitet (Lund, 2022).

SELVORGANISERING SOM LØSNING?

- Måske – men foreløbigt begrænsede erfaringer i Danmark (og internationalt).
- Viden bygger i væsentligt omfang på casestudier og enkelte succeshistorier.
- Udenlandske erfaringer med selvorganisering er lovende, men de er også vanskelige at overføre direkte til den danske kontekst (f.eks. Holland). (Buch, 2020)
- Nogle positive danske erfaringer (f.eks. Ikast-Brande) ift. den faglige kvalitet, men der er også udfordringer ift. snitflader og økonomi (Kjellberg m.fl., 2023)
- Generelt interessant at se, hvordan det vil udvikle sig i et sundhedsvæsen med stigende politisk opmærksomhed...



BORGERNE SOM DET VIGTIGSTE SIGTE FOR AFBUREAUKREATISERING?

Administrative byrder: Individuelle oplevelser af politikimplementering som byrdefuld (Herd & Moynihan, 2019)

Lærings-
omkostninger

Efterlevels-
omkostninger

Psykologiske
omkostninger

Borgernes ressourcer, forventninger og holdninger betyder, at de oplever administrative byrder meget forskelligt. Administrative byrder kan være med til at skabe eller forstærke ulighed i sundhed. (Nisar, 2018)

Eksempel fra DK: Borgere med dårligt helbred og/eller psykisk velbefindende oplever større efterlevelsomkostninger i mødet med speciallæger og praktiserende læger (Halling, 2024).

OPSAMLING

- Bureaukrati er (hidtil) fundamentalt i demokratiet: Hierarki, regelstyring, ansvarlighed, merit, neutralitet
- Regelstyring øges over tid - uanset forsøg på at afbureaukratisere
- Regler kan være byrdefulde, men de kan faktisk også være funktionelle!
- Ledelsen kan have stor betydning for, hvordan regler indføres lokalt, og hvordan medarbejderne oplever at kunne håndtere og motiveres (på trods af) regler
- Borgerne oplever administrative byrder – måske er det der, vi virkelig skal fokusere på at afbureaukratisere!?



KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse