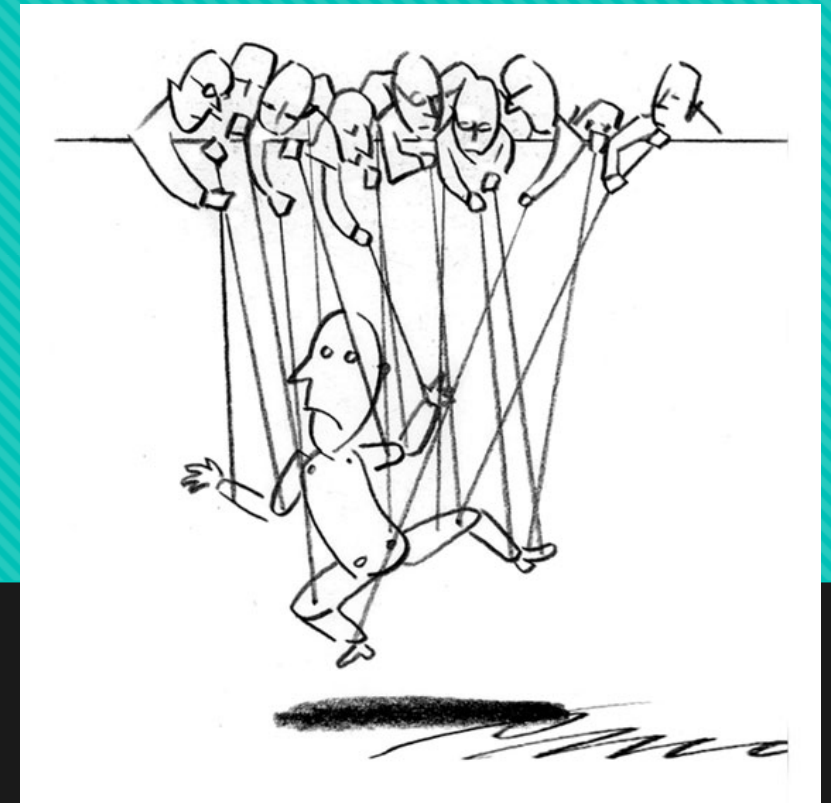


# OPGØR MED DÅRLIG STYRING

*Professionsoprør  
DPU, Campus Emdrup*

*19. marts 2018*

TINA ØLLGAARD BENTZEN, ADJUNKT,  
ROSKILDE UNIVERSITET



# HVAD ER STYRING?

- Styling kan ses som bindinger på det råderum, man vælger at give de ansatte.
- Det kan være de **mål**, man skal arbejde hen imod, **regler og proceskrav** til, hvordan opgaverne skal løses og den **dokumentation**, der giver muligheder for at evaluere, sammenligne og kontrollere og et grundlag til at skabe læring og videndeling.

BELØNNINGS-  
SYSTEMER...

LOV-  
GIVNING

REGLER

MÅL

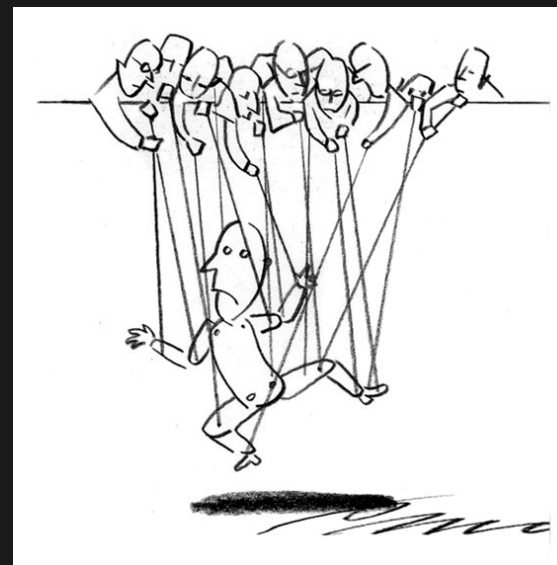
PROCES-  
KRAV

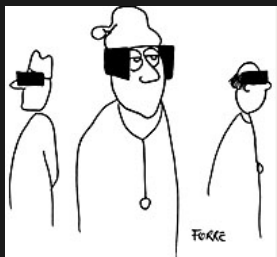
DOKUMEN-  
TATIONSKRAV

RAMMER  
RESSOURCER

## Tegn på metaltræthed 1: "MUSHROOMING"

- Mængden af målinger selveskalerer
- Vanskeligt at få overblik over målinger og deres sammenhæng
- Mængden af tid der bruge til administration ifm. målinger stiger





## Tegn på metaltræthed 2: Tunnelsyn

- Adfærd rettes alene mod fastsatte mål
- "Perverse" bi-effekter
- Kortsigtede mål fortrænger langsigtede



*"Patienter bliver opereret, selv om de ikke har behov for det, og mange vil klare sig bedre ved at træne eksempelvis et dårligt knæ: "*

*(Weekendavisen 2017)*

## Tegn på metaltræthed 3: Demotivation

- Ydre belønning (Pisk/gulerod) udhuler de offentlige ansattes indre motivation (mening)
- Det der fagligt "giver mening" fortrænges af det "der måles" på....

YDRE MOTIVATION



INDRE MOTIVATION



## Tillid og styring er hinandens modsætninger

- Jo mere tillid des mindre styring
- Jo mere styring des mindre tillid



**TILLID OG STYRING ER ALTID MODSTANDERE!**

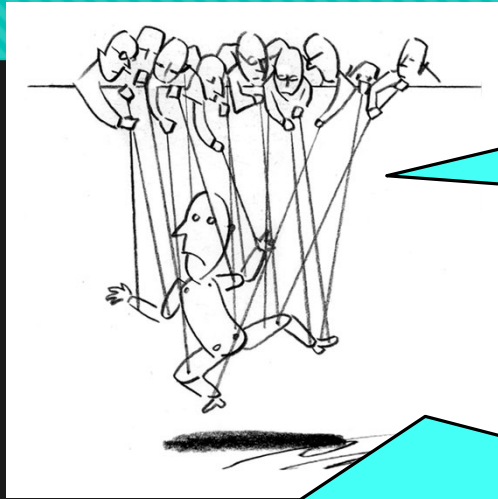
## Styring og tillid kan forstærke hinanden

- Styring kan til tider øge tillid...
- Tillid kan forbedre styring (under bestemte forudsætninger)



**TILLID OG STYRING KAN VÆRE SAMARBEJDSPARTNERE**

# Et opgør med kontrol?



"En skrækhistorie er f.eks. jobkonsulenterne som bruger 80 % af tiden på, så at sige legitimere, det de gør. Altså redde deres egen røv. Og så bruger de 20% på få folk i job. Det burde jo være omvendt."

(Konsulent ØKF)

"Der var også opstået en tendens til kontrol på kontrol på kontrol, og det var nogle gange helt vanvittigt. Jeg skulle kontrollere min administrative medarbejder, og min chef skulle kontrollere mig, og en anden skulle kontrollere ham. Det var der, hvor man nogle gange tænkte, det her er simpelthen galimatias.

**Der var nogle, der mistede kontrol over, hvor meget kontrol der er brug for..."**

(Leder i Socialforvaltningen)

# Tillid og kontrol

- Skælder de altid hinanden ud ?



"Et eksempel er pillerne. Lige her har vi problemer med at få det til at fungere, så her vil det være helt håbløst at sige at "jamen, her har jeg bare tillid til dig". Her hjælper kontrol jo. Her er det en sikkerhed for medarbejderne at vi har systemer der controller. "

(Leder af træningscenter)

***"Tillid og kontrol "skælder ikke altid hinanden ud. Det er jo en balance." (Konsulent i SUF)***



Faktorer som påvirker oplevelsen af styringen

Tillid og kontrol bliver modstander når....



Tillid og kontrol bliver medspillere når....



**Medarbejder-  
arbejder-  
motivation**

Kontrollen opleves som noget der modarbejder medarbejdernes faglighed

Ressourcer brugt til kontrol opleves som urimelige ift. kontrollens værdi

Kontrollen opleves som understøttende for medarbejdernes faglige værdier.

Ressourcer brugt til kontrol opleves som rimelige ift. kontrollens værdi.

**Styrings-  
relationen**

Styringsrelationen er fjern og formel  
(Underordnet og overordnet har "tynd" relation)

Styringsrelationen er tæt og uformel  
(Underordnet og overordnet har "tyk" relation)

**Involvering  
i styring**

Den underordnede har ikke indflydelse på kontrollens udformning og anvendelse.

Den underordnede involveres i kontrollens udformning og anvendelse.

**Styrings-  
dialog**

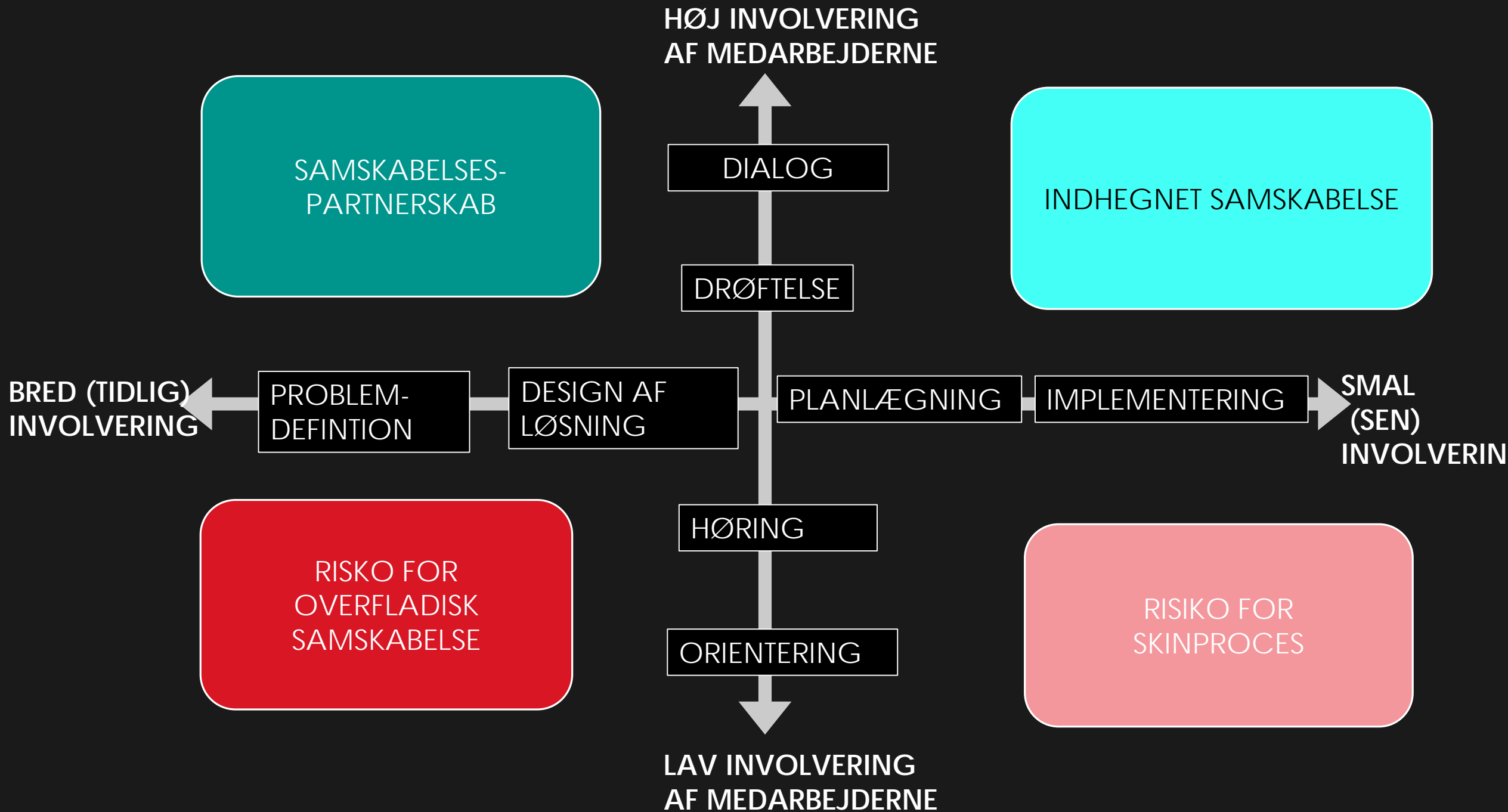
Der er ingen eller for lidt dialog om styringen, og derfor er dens formål uklart eller meningsløst for underordnede.

Der er tilstrækkelig dialog om styringen, til at dens formål er klart og meningsfuld for underordnede.

# SAMSKABELSE som vej til mere meningsfuld styring

- ✓ Inddragelse af dem der udsættes for styringen
- ✓ Tidlig inddragelse hvor man ser på de udfordringer styringen skal løse
- ✓ Længere udviklingsforløb med tid til udvikling og afprøvning af nye løsninger.
- ✓ Løbende eksperimenteren og udrydning af "børnesygdomme"





# FIRE F'er i samskabt styring

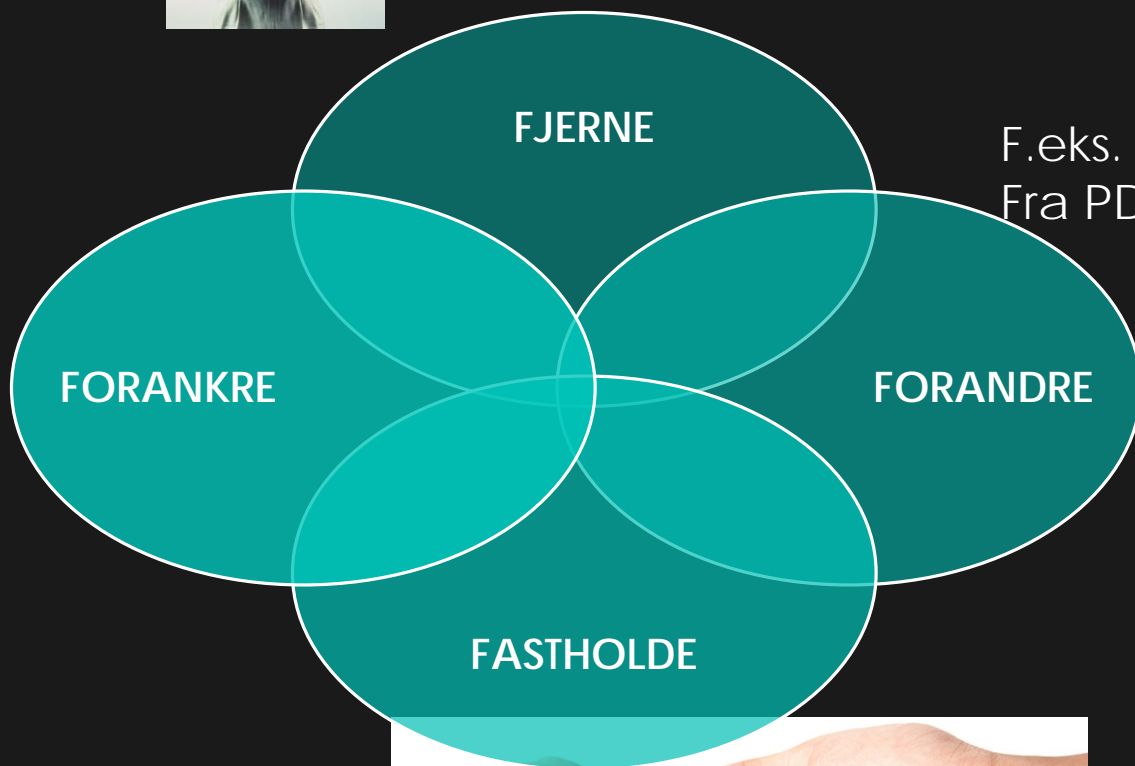


F.eks. FJERNELSE af styringskrav gennem afbureaukratiseringsspor

F.eks. FORANKRING af forandringskompasset



F.eks. FORANDRING af styring  
Fra PDA til besøgsblokke



F.eks. FASTHOLDELSE af kontrolsystem  
ift. medicinudlevering



# Nysgerrig på mere?



## Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer

<https://www.djoef-forlag.dk/da/boeger/t/tillidsbaseret-styring-og-ledelse-i-offentlige-organisationer>

## Parterapi mellem tillid og kontrol

<http://denoffentlige.dk/der-er-brug-parterapi-mellem-tillid-og-kontrol>

## Styring skal understøtte kerneopgaven

<http://vpt.dk/innovation-afbureaukratisering/styring-skal-understotte-kerneopgaven>

## Vejen til ny styring i den offentlige sektor

<http://politiken.dk/debat/kroniken/art5779664/Vejen-til-ny-styring-i-den-offentlige-sektor>

## At lede og styre med tillid: Hvordan? (video)

<http://www.ftf.dk/aktuelt/ftf-nyhed/artikel/saadan-kan-tillid-og-kontrol-understoette-hinanden/>

## Forenklingens fire F'er: Fra ambition til praksis med tillidsbaseret styring

<http://vpt.dk/innovation-afbureaukratisering/forenklingens-fire-f-er-fra-ambition-til-praksis-med-tillidsbaseret>

Tina Øllgaard Bentzen, [tinaob@ruc.dk](mailto:tinaob@ruc.dk)