

# SAMSKABT STYRING



TEAL –underviserkonference 12. November 2018

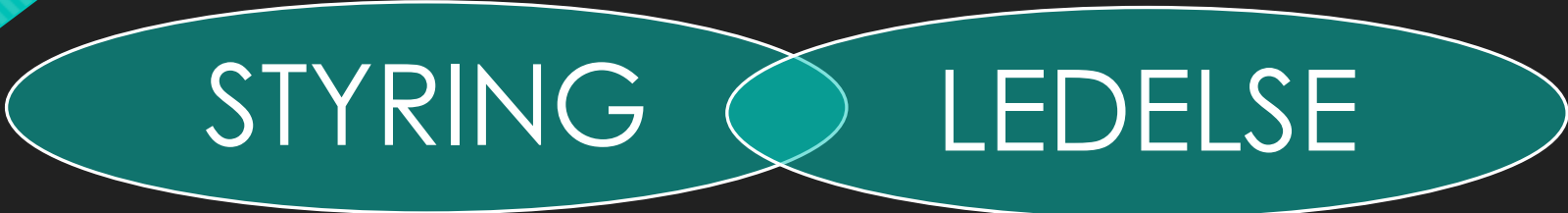
Tina Øllgaard Bentzen, Post Doc Roskilde Universitet, ISE

# Lidt om mig....



# STYRING OG LEDELSE

## Hvordan hænger de sammen?



	STYRING	LEDELSE
Regulering gennem:	Bindinger på autonomi: Regler, incitament, resourcetildeling, mål,	Ansigt-til-ansigt-relationer Dialog
Eksempel på relation	Forvaltning- institution	Leder - medarbejder
Afstand i relation	"Hands-of" / Distanceret	"Hands-on" / Nær
Medie	Systembåret (abstrakt)	Relationsbåret (Konkret)



# Hvad er tillid?

- Jeg har tillid når jeg tror på, at du passer på mine interesser – selv når du har muligheden for at lade være!
- Når jeg har tillid tør jeg tage **risikoen** for at gøre mig **sårbar** ved at "løsne tøjlerne" mere.
- ....Som ledelse sker det typisk ved at øge medarbejderens **råderum**.



*"Tillid er en risikofyldt forudydelse"*  
*(Luhmann)*

# Hvad ved vi om effekten af tillid

- i en organisation?

Medarbejders  
Engagement

- **Tillid har betydning for produktivitet og kvalitet i opgaveløsningen**

(Nyhan 2000, Spreitzer & Mishra 1999, Bijlsma-Frankema, Rosendahl & van de Bunt 2005, Gould-Williams 2003),

Kvalitet i  
opgave-  
løsningen

- **Tillid har positiv betydning for engagement og tilfredshed på jobbet**

(Nyhan 2000, Dirk & Ferrin 2002)

Produktivitet

- **Tillid har positiv betydning for helbredet under forandringsprocesser**

(Oksanen 2008 samt Nilsson 2005)

Transaktions-  
omkostninger

- **Tillid kan være en buffer mod stress og udbændthed, når der er perioder med høje krav** (Harvey, Kelloway & Duncan-Leipner 2003)

Helbred  
Stress

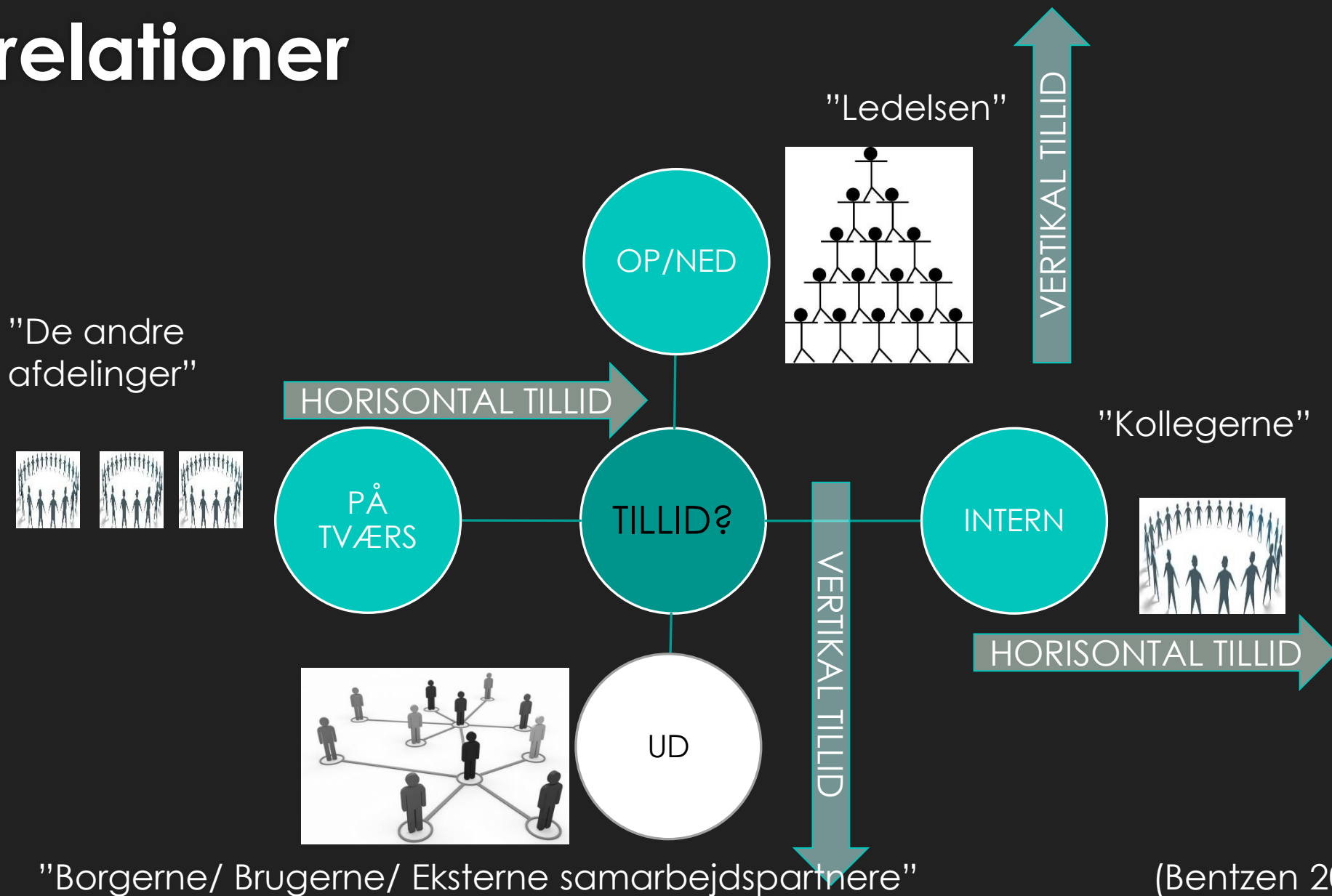
# Tillid har betydning for det tværgående samarbejde....

- Tillid til den nærmeste leder styrker tilliden til kollegaerne i afdelingen
- Tilliden til kollegaer i andre afdelinger/kontorer styrker det tværgående samarbejde
- Tilliden til kollegaer i andre afdelinger/kontorer styrker oplevelsen af at skabe resultater ift. kerneopgaven...



(Undersøgelse af Tillid & Samarbejde på statslige arbejdspladser, Vive 2017)

# Tillidsrelationer



# Er tillid så altid godt?

TILLID TIL HVEM?

Kompetence?

Tillidsværdig?

Kræfter?

Intention?



TILLID IFT. HVAD?



- Hvad er opgaven?
- Hvad er konteksten?
- Hvad er risikoen hvis det går galt?





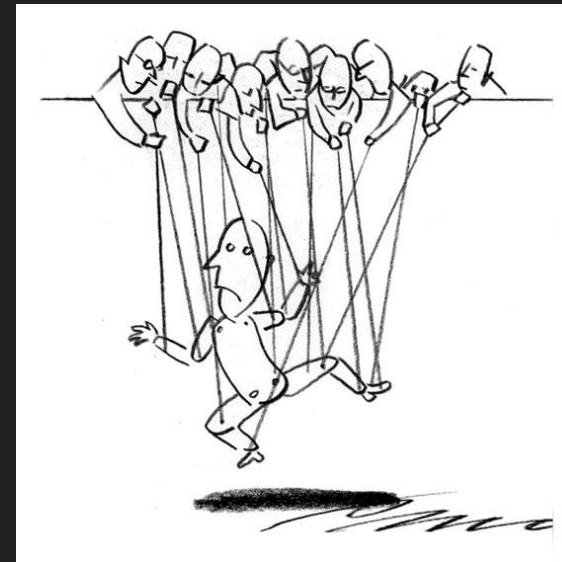
# OPGØR MED STYRING – JA TAK!

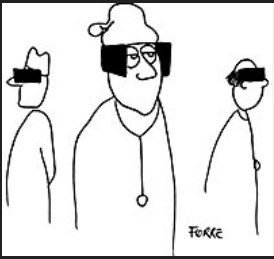


**MEN, HVORFOR NETOP NU?**

# 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)*

(Bentzen 2018: side 13-16)

## 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....

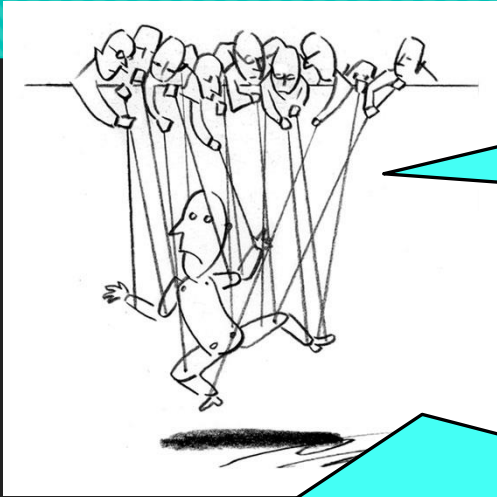
YDRE MOTIVATION



INDRE MOTIVATION



# 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)**

## Tillid og styring er hinandens modscætninger

- 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  
SAMARBEJDPARTNERE**

## Tillid og styring er hinandens modscætninger

- 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 SAMARBEJDPARTNERE**

**Summeøvelse: Hvad er jeres erfaring? Hvad gør forskellen?**



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.

# Afbureaukratiseringsspør

Oprydning og forenkling af eksisterende kontrol



- Indsats med at forenkle og fjerne overflødige, eksisterende styringskrav som politikker, krav, regler mv.
- Foregår både på politisk niveau og i flere af fagforvaltningerne.
- Legitimerer dét at stille spørgsmålstegn ved eksisterende styring.

*"Der er en tendens til i ethvert system at man bygger ovenpå og ikke får ryddet ordentligt op i det. (...)"*

(Leder i Beskæftigelses – og Integrationsforvaltningen)



# Fra PDA til Besøgsblokke



- Afskaffelse af minutstyring
- Indførelse af formålsbestemte besøgsblokke
- Økonomistyring ændret i retning af mere rammestyring
- Inddragelse af både politikere, tillidsrepræsentanter og SOSU-assistenten i udvikling af ny løsning.



# Afvigelsesdokumentation i Socialforvaltningen



- Fremfor at registrere ALT der gøres efter den lægeordnede plan...
- Registreres det når der af forskellige årsager gøre ANDET end det der står i den lægeordnede plan...
- Har reduceret mængden af tid til dokumentation betragteligt.

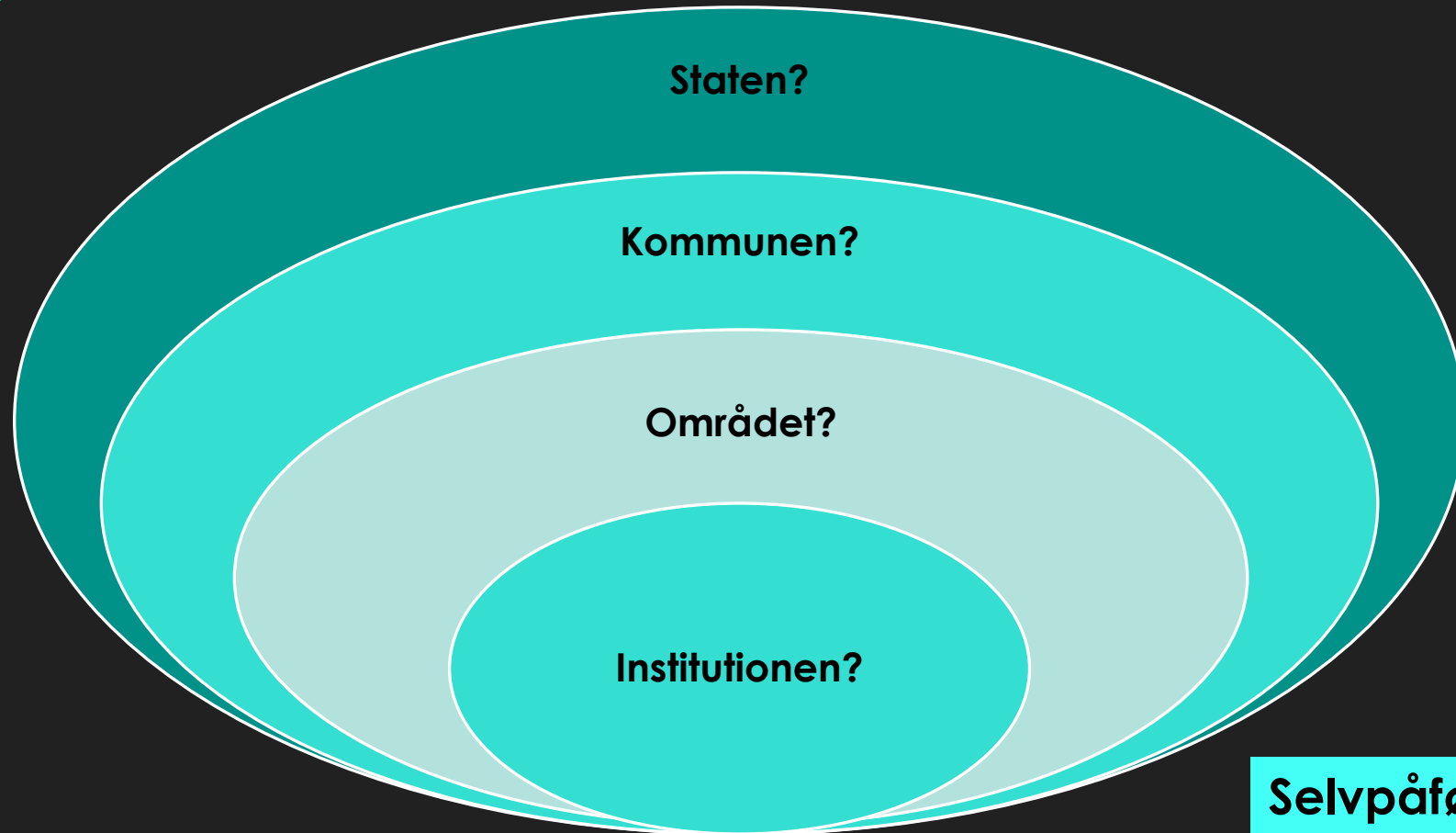
# Meningssamlingen

## - En genvej til direktionen I Socialforvaltningen

- Alternativt forum som kan indstille direkte til Direktionen.
- Ser på dokumentation der "ikke giver mening".
- Samler aktører I sagen – udforsker gennem dialog på tværs.
- "KORTSLUTTER" den klassiske beslutningsvej igennem hierarkiet og reducer afstanden i styringen.
- Har reduceret unødvendig kontrol og afklaret misforståelser.....



# STYRINGSLØGET: HVOR KOMMER STYRINGEN FRA...?



**Selvpåført styring?**



FRA STYRING SOM NOGET DER

**"RULLES UD",**

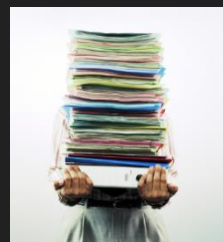
TIL AT VÆRE NOGET DER

**"SAMSKABES!"**

Aspekter af styringen:	Traditionel styring	Samskabt styring
Styringen udformes primært af:	Topleddelse og embedsfolk	Styringsudfordringen sætter holdet: Aktører med aktier i styringen involveres.
Definition af styringsudfordring og -løsning:	Smal: Defineres centralt	Bred: Udforskes i fællesskab mellem alle styringens aktører.
Styringens primære funktion:	Understøtte topleddelse og administration med relevante styringsinformationer.	Understøtte alle styringens aktører ift. deres behov. Særligt fokus på at styringen understøtter frontlinjemedarbejderens møde med borgere og brugere.
Administrationens rolle:	Styringsekspert	Facilitator af styringsdialog
Motivation i fokus:	Ydre motivation: Pisk og gulerod	Inde motivation: Public Service Motivation
Implementering af styringsløsning:	Overvejende Top-down	Vekselvirkning mellem Bottom-up og Top-down
Tillid i styringsrelation	"Tynd" tillidsrelation Den styrende er fjern og formel.	"Tyk" tillidsrelation Den styrende er nær(mere) og uformel

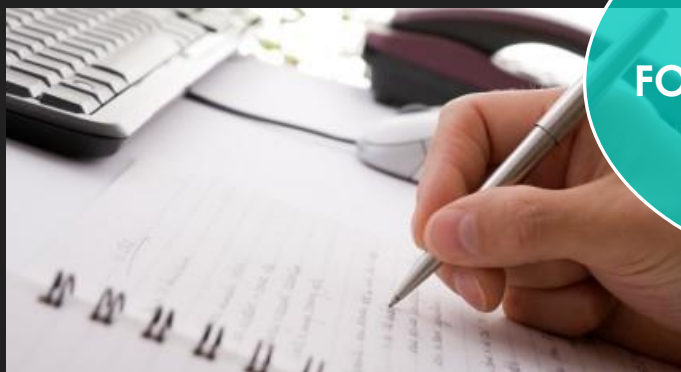


# FIRE F'er i samskabt styring



F.eks. **FJERNELSE** gennem afbureaukratiseringsspor

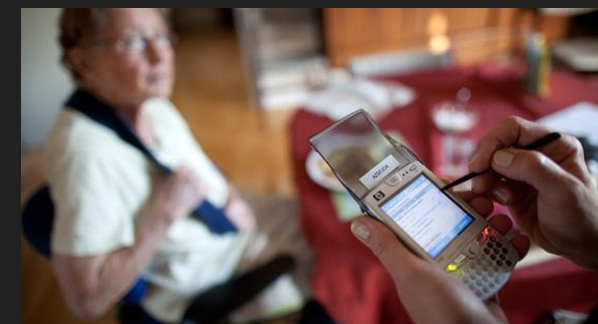
F.eks. **FORANKRING** ved at indføre afvigelsesdokumentation



FORANKRE

FJERNE

F.eks. **FORANDRING** af styring  
Fra PDA til besøgsblokke



FORANDRE

FASTHOLDE

F.eks. **FASTHOLDELSE** af kontrolsystem  
lft. medicinudlevering



(Bentzen 2018: side 66)

## MANGE POTENTIELLE GEVINSTER

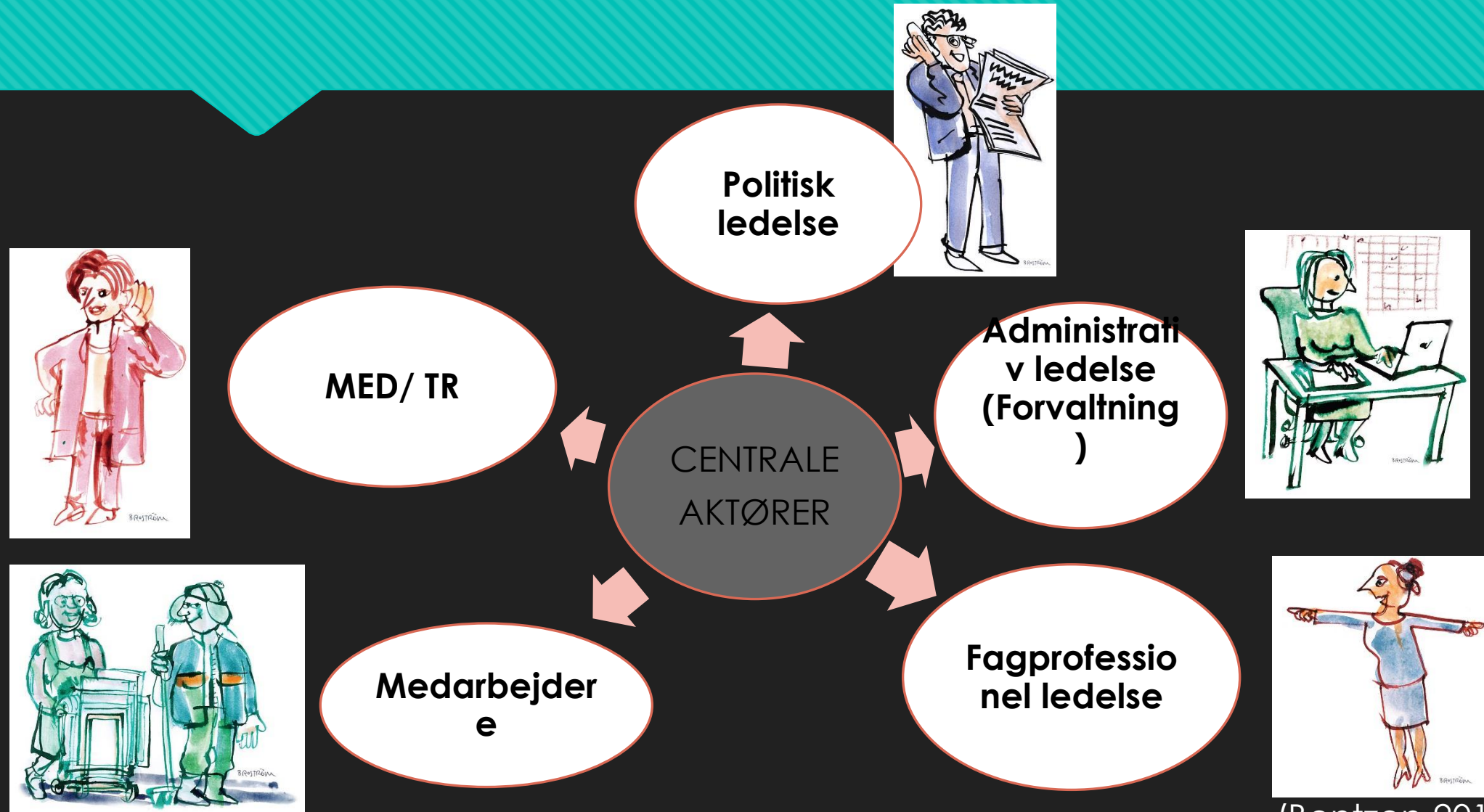
Erfaringer fra de deltagende kommuner viser, at samskabt styring kan være med til:

- At ændre styring fra noget, der opleves forstyrrende, til at være et fælles, fagligt redskab, der gavner arbejdet med kerneopgaven.
- At give bedre velfærd til borgerne, fx at skabe mere sammenhængende borgerforløb på tværs af enheder og områder.
- At forenkle og fjerne administrative byrder, der ikke giver mening, så der bliver mere tid til kerneopgaven og større arbejdsglæde i hverdagen.
- At forbedre og fokusere medarbejdernes dokumentationspraksis, fordi de ved, hvem der skal bruge oplysningerne og til hvad.
- At mindske det bureaukrati, borgerne oplever, fx ved at fjerne, forenkle eller samle skemaer o.l., de skal udfylde.
- At ruste ledere og medarbejdere bedre til løbende at vurdere styring kritisk og konstruktivt, fjerne unødvendigt bureaukrati samt implementere ny styring.
- At opbygge en fælles kultur, hvor alle anerkender behovet for styring og tager medansvar for den større helhed, styringen indgår i.



# TILLID KRÆVER ROLLEFORANDRINGER

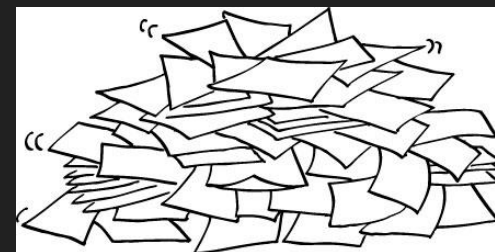
- af alle!!





## Politikerne:

- Rollemodeller: Legitimere tillid som styringsform
- Undgå generelle regler som løsning på lokale problemer
- Skrue op for mere overordnet rammestyning – slippe detaljeregulering
- Mere ansigt til ansigt dialog med forvaltning, institutioner, MED og medarbejdere.
- Bevidsthed om effekten af måden pressesager håndteres på....



"Der er nogen **automatreaktioner man skal tynde ud**. Man skal øve sig på at sige: Ja, der er sket en fejl et sted og det kræver jeg at forvaltningen retter op på. Og når så Pressen siger: "Hvordan vil du så forhindre at det sker igen"" ..... så skal man øve sig på at sige: "Jamen, det er jo ikke sket andre steder". (Politiker)

"Tillidsbaseret styring kræver at politikerne i højere grad formår at **begrænse og prioritere hvilke politiske måltal der skal kæmpes for** og hvilke der skal fjernes: "Så det handler om at kunne "kill your darlings".

(Politiker)

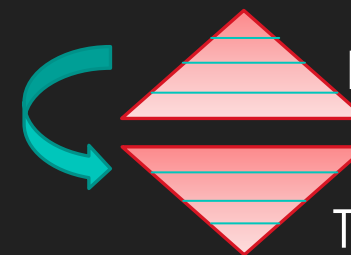


## Forvaltningen:

- Fra ekspert til facilitator (Øget involvering i styringsdesign)
- Tættere styringsrelation (Mere ansigt til ansigt)
- Længere forløb med inddragelse af centrale aktører når der designes styring
- Mindre "One size fits all" og mere skræddersyet styring
- "Forudsige" tillidssvigt og sikre konstruktiv håndtering

Den største forandring for forvaltningen er, at man ikke hver gang der er et problem, skal lave en ny dokumentation, instruks eller måling. Jeg kalder det at være "dokumentationsneutral". Dvs. at hvis vi tilføjer noget, skal vi også fjerne noget. For ellers vokser det hele tiden. Det er faktisk en meget stor forandring for mange af vores dygtige medarbejdere

(Direktør).



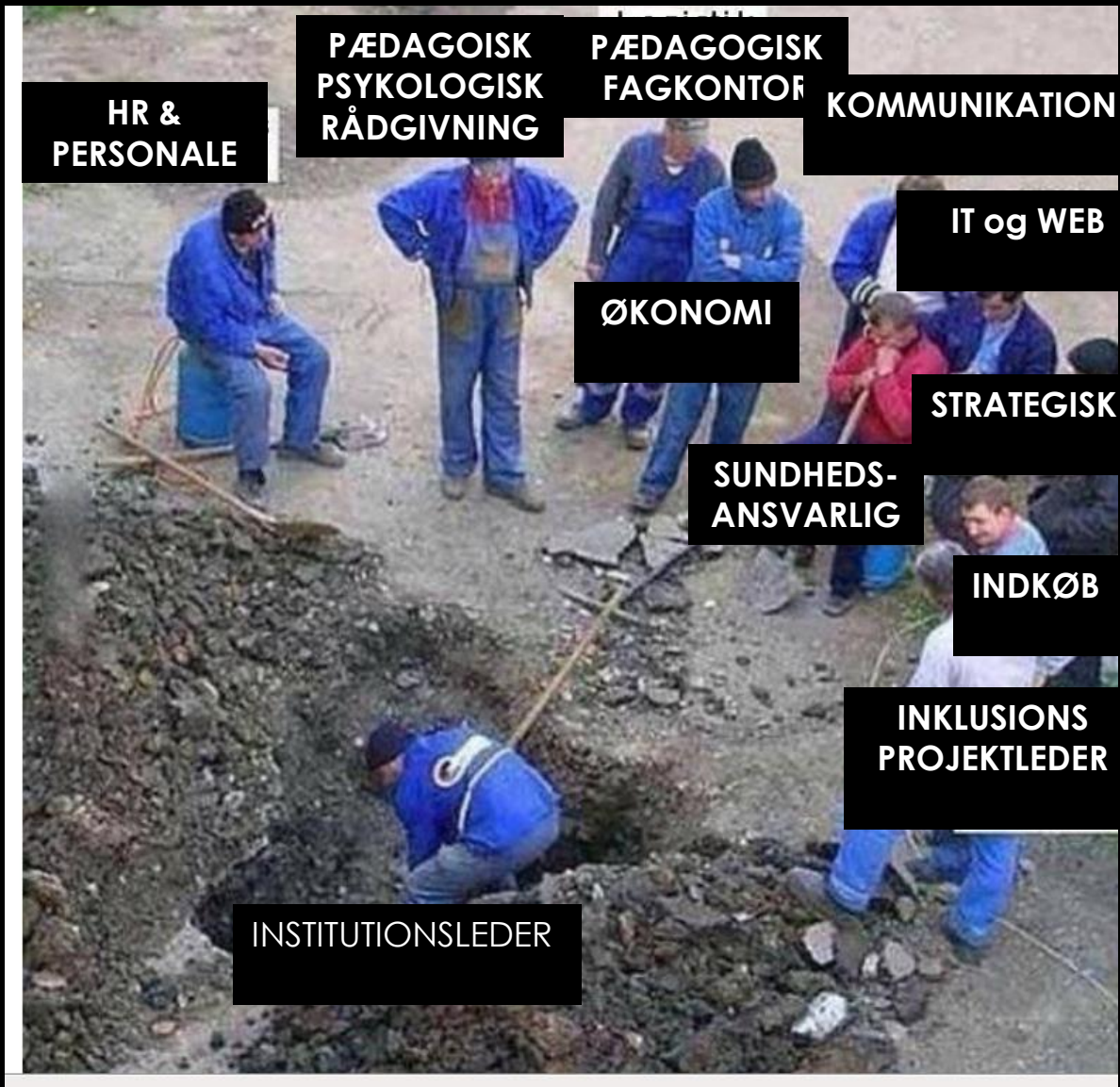
FRA: Servicere op

TIL: Servicere møde  
Med borger/brugere

Selv regnedrengene er faktisk begyndt at gøre tingene på en ny måde. De er faktisk begyndt at sige – vi er nødt til at tage ud og møde folk, fordi det har de også fundet ud af, at det kommer der faktisk noget ud af i stedet for at tage den over mail

(Konsulent i Socialforvaltningen).

(Bentzen 2018: side 136)



**HR &  
PERSONALE**

**PÆDAGOISK  
PSYKOLOGISK  
RÅDGIVNING**

**PÆDAGOGISK  
FAGKONTOR**

**KOMMUNIKATION**

**IT og WEB**

**ØKONOMI**

**STRATEGISK**

**SUNDHEDS-  
ANSVARLIG**

**INDKØB**

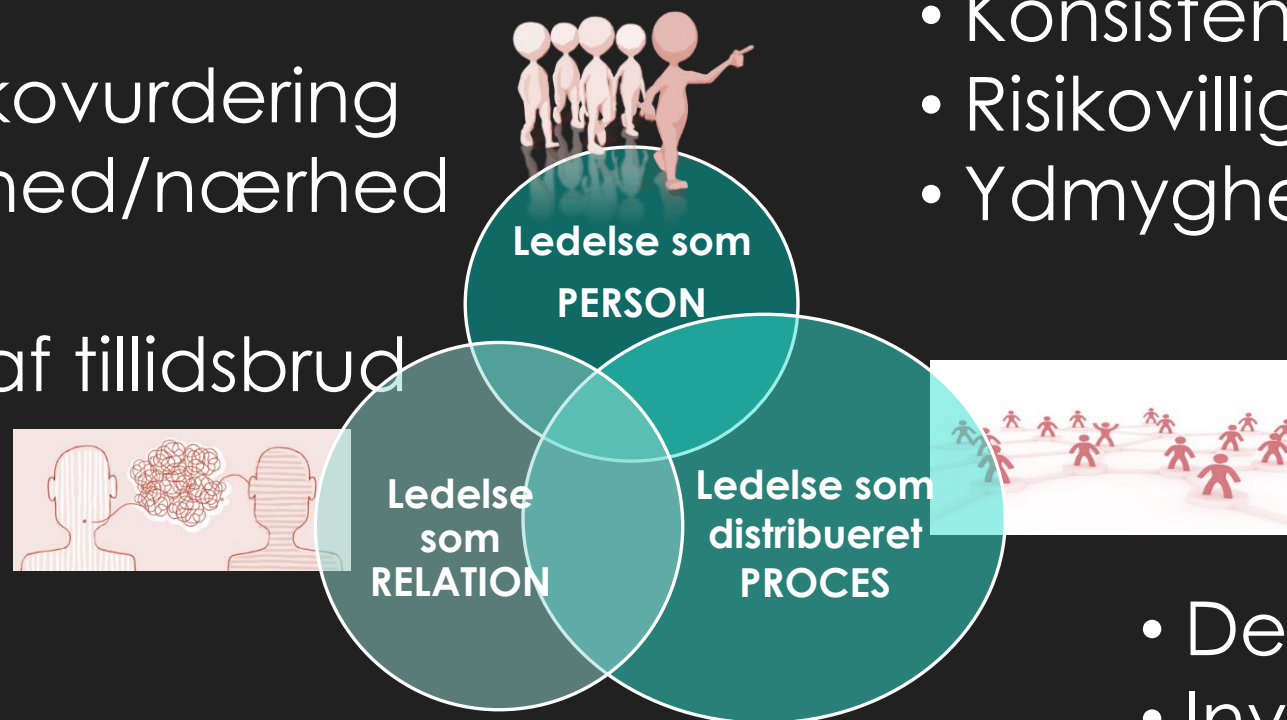
**INKLUSIONS  
PROJEKTLEDER**

**INSTITUTIONSLEDER**

# Lederne: Tillidsbaseret ledelse



- Gensidig risikovurdering
- Tilgængelighed/nærhed
- Dialog
- Håndtering af tillidsbrud



- Konsistens
- Risikovillighed
- Ydmyghed

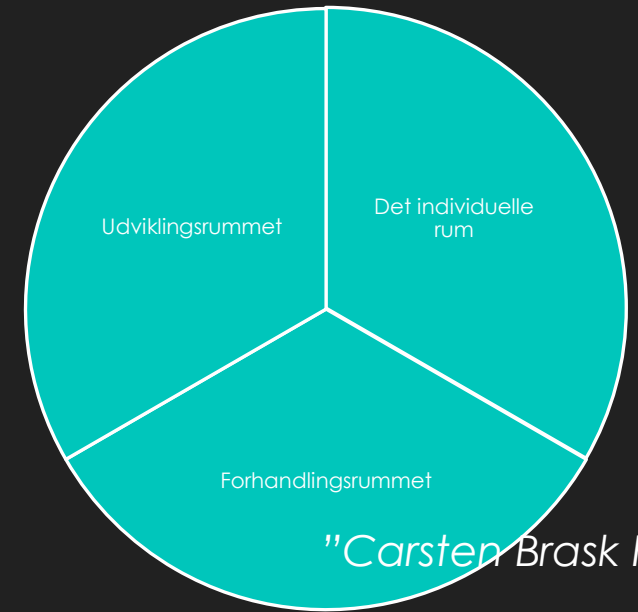
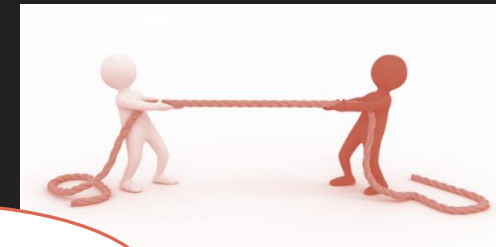
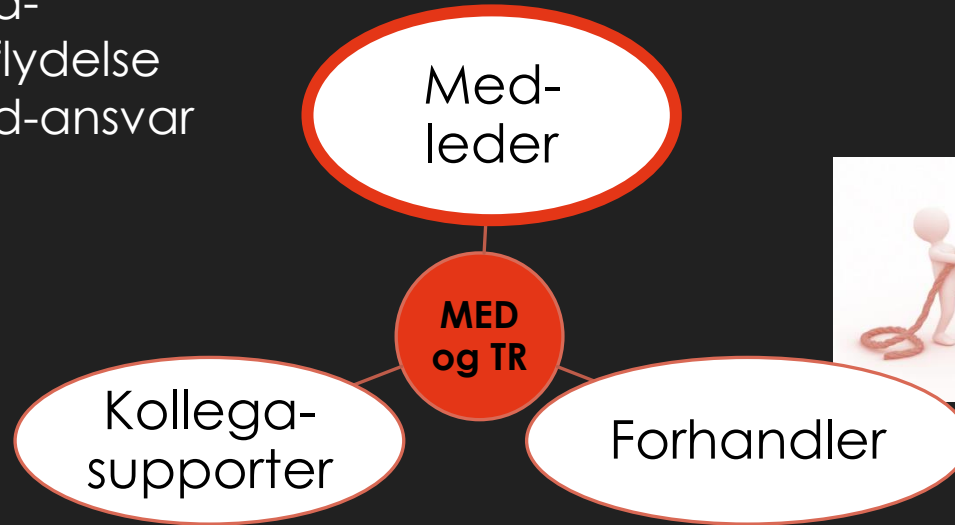
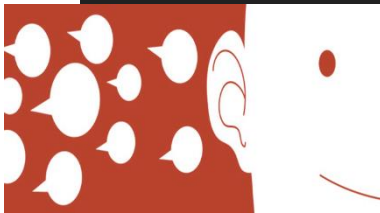
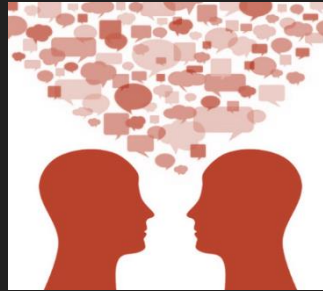
- Delegering
- Involvering
- Mægtiggørelse
- Rammer og retning

(Bentzen 2018: side 140)

# TR/ MED-organisationen:



- Med-involvering
- Med-indflydelse
- Med-ansvar



*"Carsten Brask Fisch"*

.....Kan i nogle tilfælde skabe krydspres ift. de øvrige relationer



## Medarbejderne:

- Større fagligt råde- og beslutningsrum
- Medskaber af løsninger – kontra kun at være udfører af løsninger
- Tilbagemeldingspligt – ansvarstagen
- Behov for større fagfaglig kompetence
- Bære større ansvar og usikkerhed

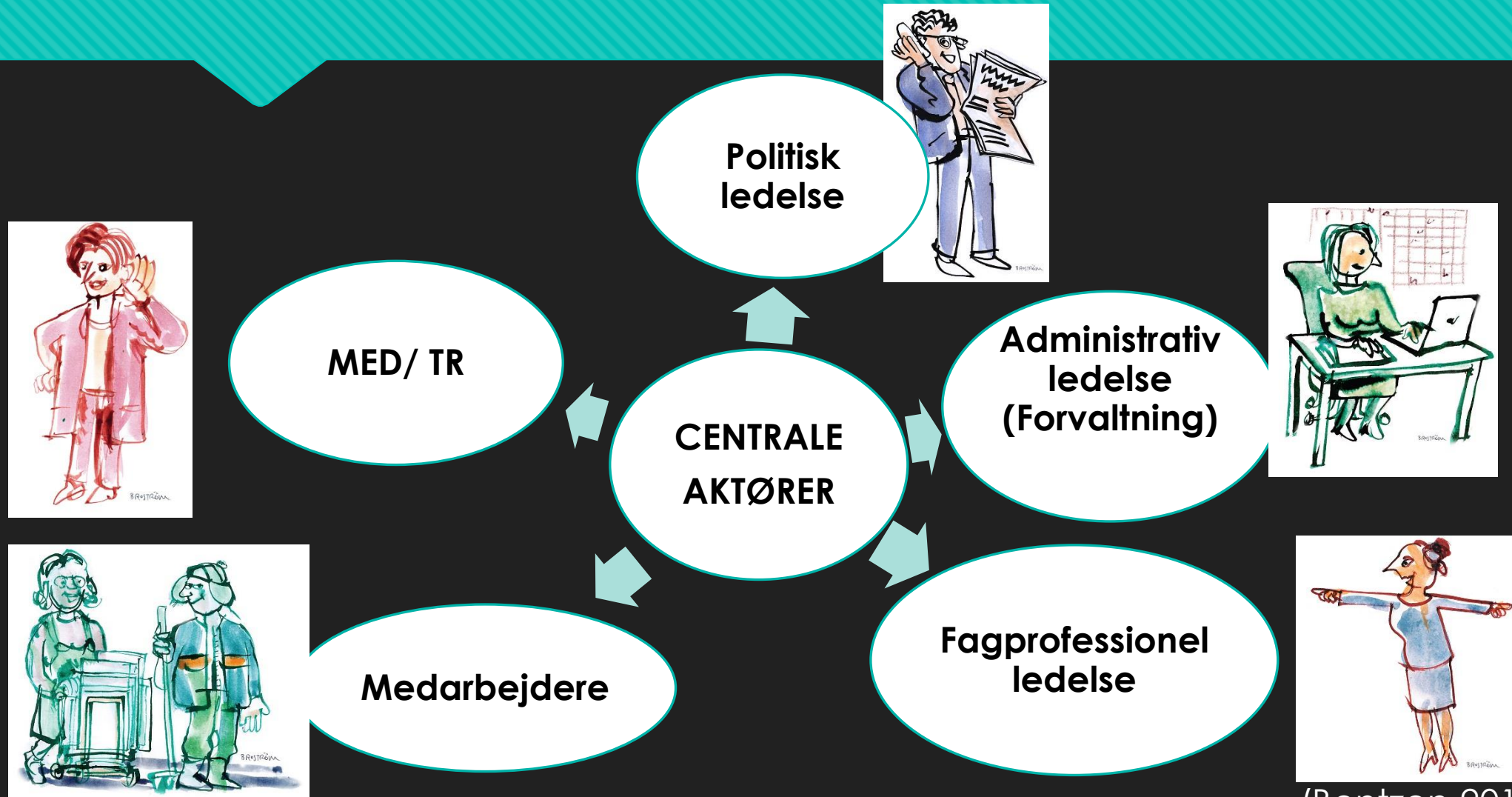


*"Nogen gange kommer man jo også til at træffe nogen beslutninger som borgerne ikke synes er fantastiske, og det skal man jo også kunne. Der kan man ikke læne sig op af at nu har vi haft de her 8 gange og derfor slutter vi. Nu skal jeg gå ind og siger hvorfor vi slutter nu. Det bliver meget JEG vurderer at..... Det er jo ikke alle der kan det eller har lyst til at have den rolle."*

*(Medarbejder i Sundhedsforvaltningen)*

# Rolleforandringer set fra jeres stol?

- Hvor oplever I et behov for rolleforandringer?
- Hvordan kan I bidrage til at understøtte de nødvendige rolleforandringer?



# Hvad tager I med jer?



**Tillid og styling er hinandens modsætninger**

- Jo mere tillid des mindre styling
- Jo mere styling des mindre tillid

**TILLID OG STYLING ER ALTID MODSTANDERE!**

**Styling og tillid kan forstærke hinanden**

- Styling kan til tider øge tillid...
- Tillid kan forbedre styling (under bestemte forudsætninger)

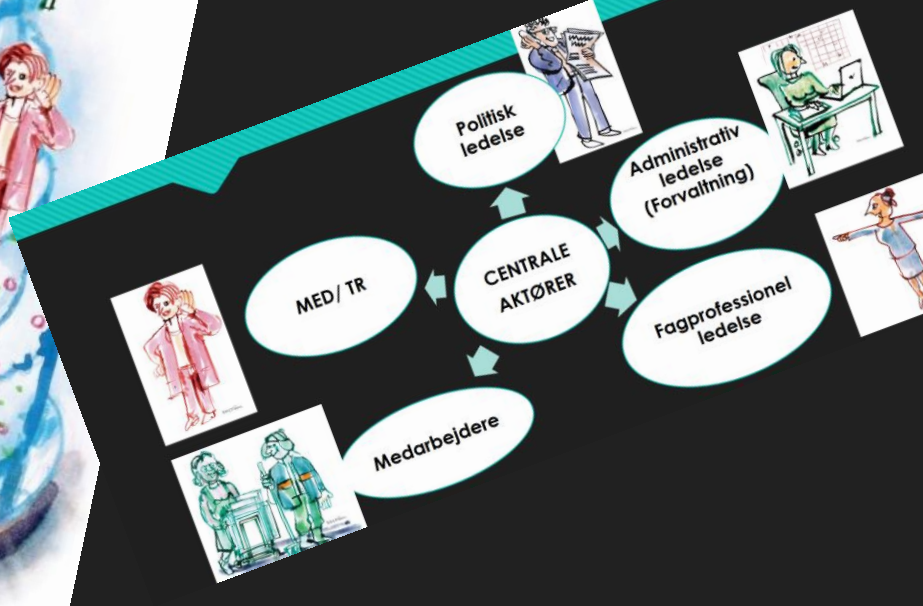
**TILLID OG STYLING KAN VÆRE SAMARBEJDSPARTNERE**

(Bentzen 2018: side 56)



**FIRE F'er i samskabt styling**

- F.eks. **FORANKRING** ved at indføre afvigelsesdokumentation
- F.eks. **FJERNELSE** gennem afbureaukratiseringsspor
- F.eks. **FORANDRING** af styring fra PDA til besøgsblokke
- F.eks. **FASTHOLDELSE** af kontrolsystem 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>

## 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>

**Bentzen, T. (2018). Tillid gennem samskabt styring - en vision.** In D. Sommer & J. Klitmøller (Eds.), *Fremtidsparat?Hinsides PISA - nordiske perspektiver på uddannelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

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