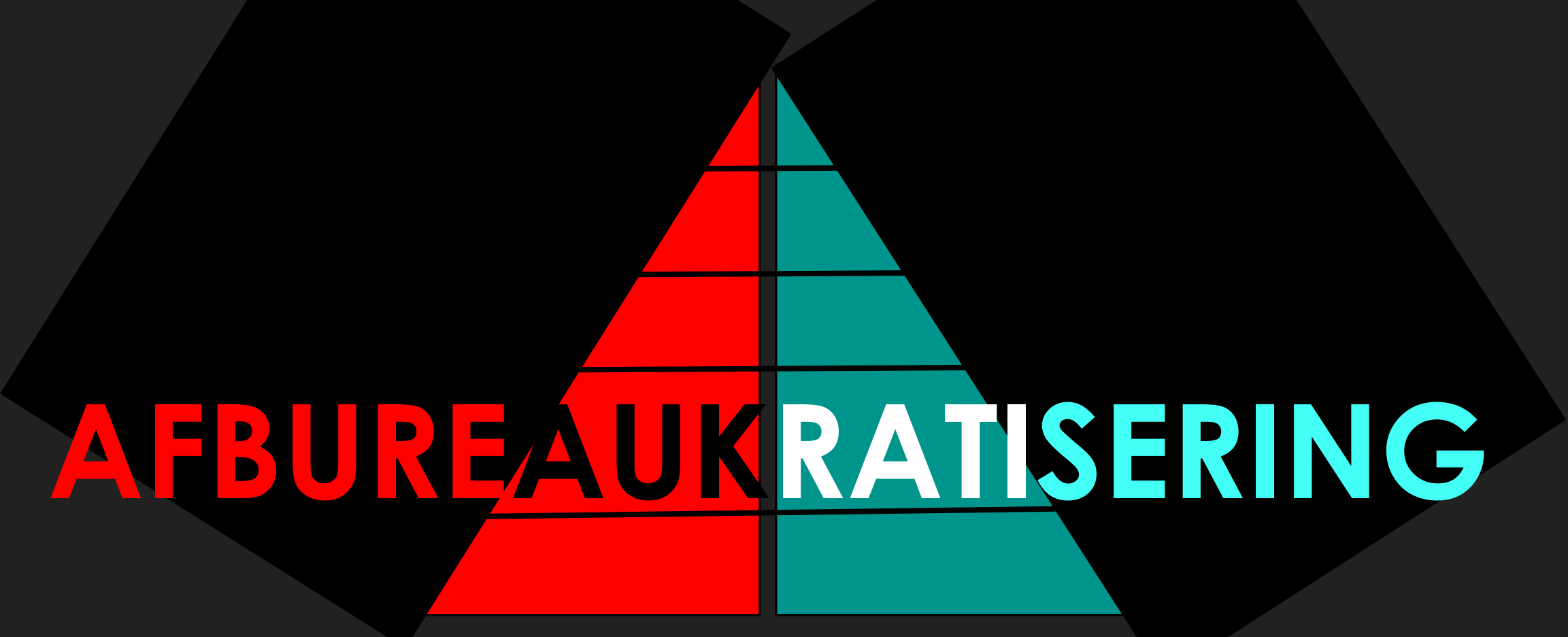




AFBUREAUKRATISERING

- Workshop, Kommunaldirektørforeningen 21. juni 2018
- Tina Øllgaard Bentzen, Post Doc Roskilde Universitet, ISE

År	Regering	Reformer	Fokus på afbureaukratisering
1983	V, K,CD, KD	"Regeringens moderniseringsreform"	Forenkling af regler for at styrke god kundebetjening
1993	S, R	"Nyt syn på den offentlige sektor"	Afbureaukratisering og udlicitering som vej til at forenkle den offentlige sektor
2002	VK	"Med borgeren ved roret"	Overdreven regulering skal afbureaukratiseres for at lette administration for både borgere, virksomheder og offentlig sektor
2009	VK	"Mere tid til velfærd"	Færre regler skal skabe mere tid for de offentlige ansatte og bedre service til borgerne.
2010	VK	"Enkel administration i staten"	Lancering af initiativer til smidiggørelse af den statslige administration.
2011	S, R, SF	"Nyt Regeringsgrundlag" "Nedsættelse af Produktivitetskommissionen"	Styring skal udformes så den er mindre ressourcekrævende og så den understøtter tilliden til de offentlige ansatte.
2013	S, R, SF	"Tillidsreform – syv principper for modernisering af den offentlige sektor"	Styring skal bygge på tillid til den offentlige sektor så der skabes rum til faglighed og engagement
2015	V, K, DF	"Sammenhængsreform" Nedsættelse af "Ledelseskommissionen"	Færre krav og regler skal skabe enklere måder at løse de offentlige opgaver på og sikre plads til medarbejdernes faglighed

Alle vil
afbureaukratisere!

Hvad går
galt?

Hvorfor er
det så
svært?

?

Men resultaterne
er magre.....

Hvad ved
vi om hvad
virker?

Hvad kræver
der af dem der
er involveret?

HVAD ER STYRING?

- Styring 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

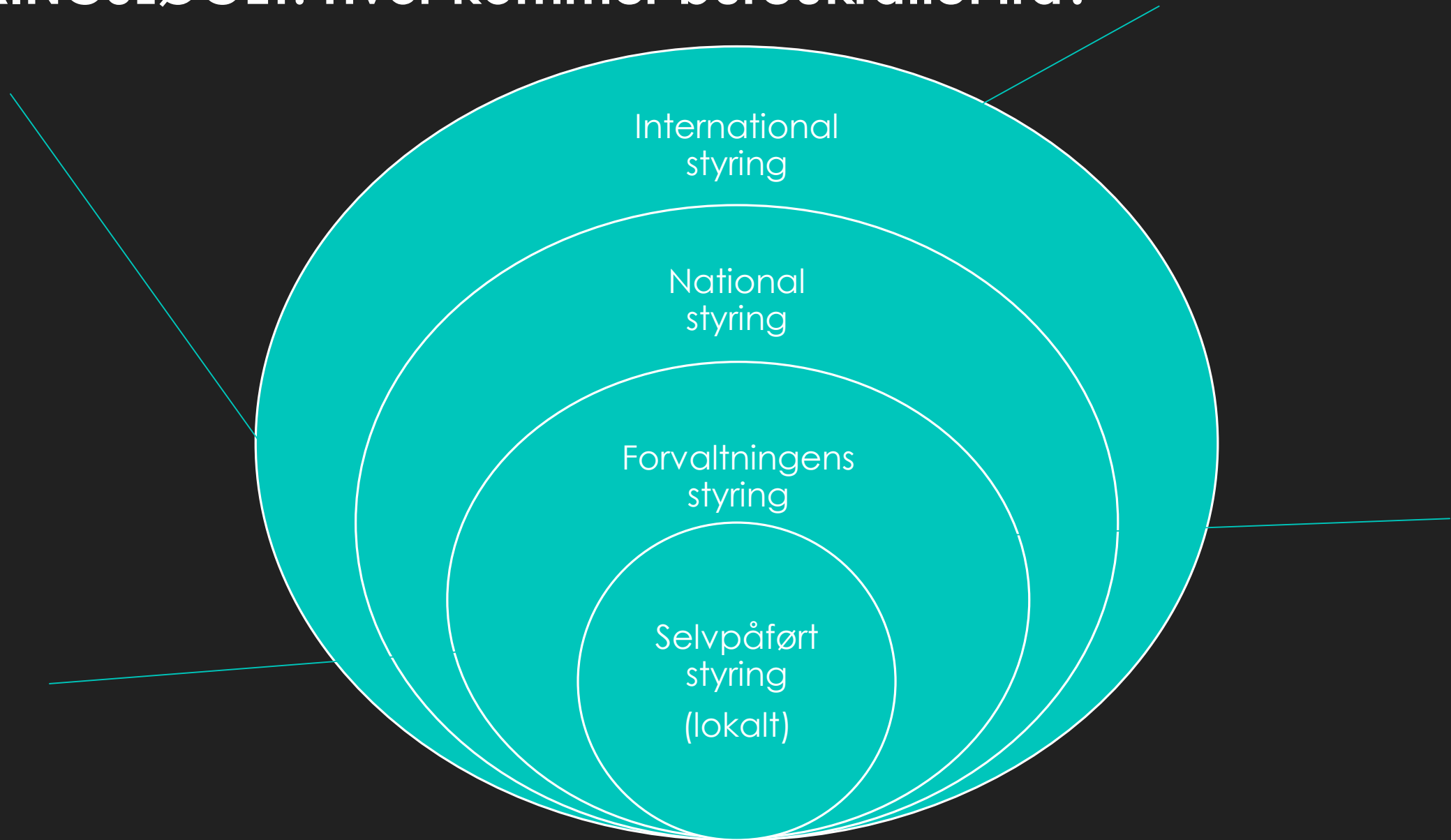
MÅL

PROCES-
KRAV

DOKUMEN-
TATIONSKRAV

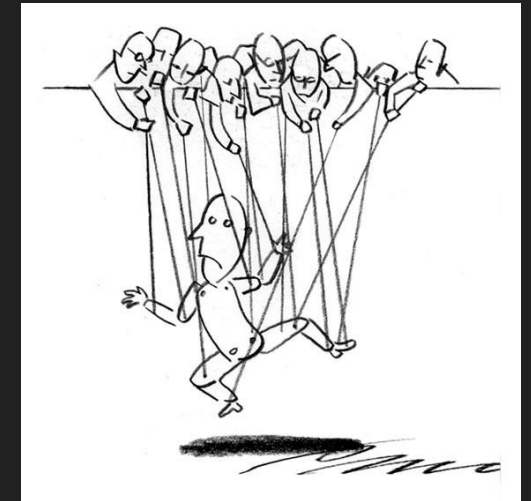
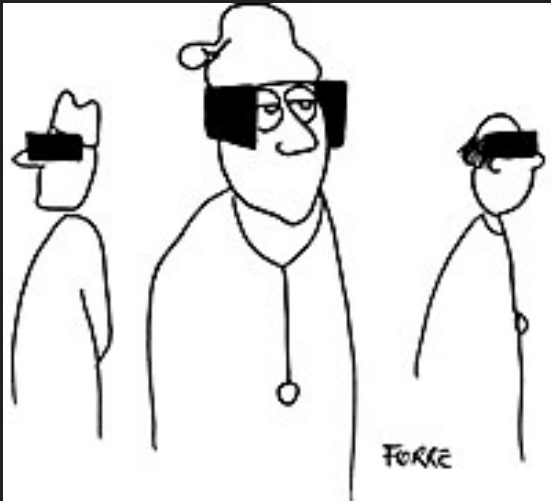
RAMMER
RESSOURCER

STYRINGSLØGET: Hvor kommer bureaukratiet fra?



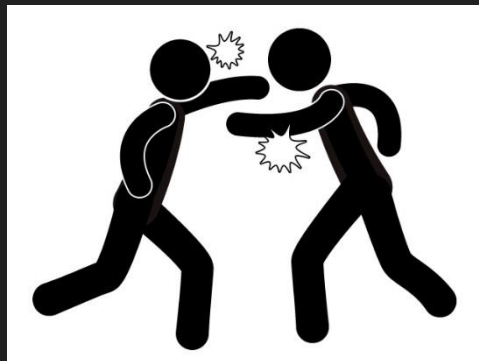
Tegn på metaltræthed i styringen:

- MUSHROOMING: Selveskalerende styring
- TUNNELSYN: Adfærd rettes mod mål fremfor faglighed
- GAMING: At "fake" at man lever op til styring
- CREAMING: Fokus på de "nemme sager" for at leve op til mål
- DEMOTIVATION: Offentligt ansattes Public Service Motivation undergraves



RØDT BUREAUKRATI:

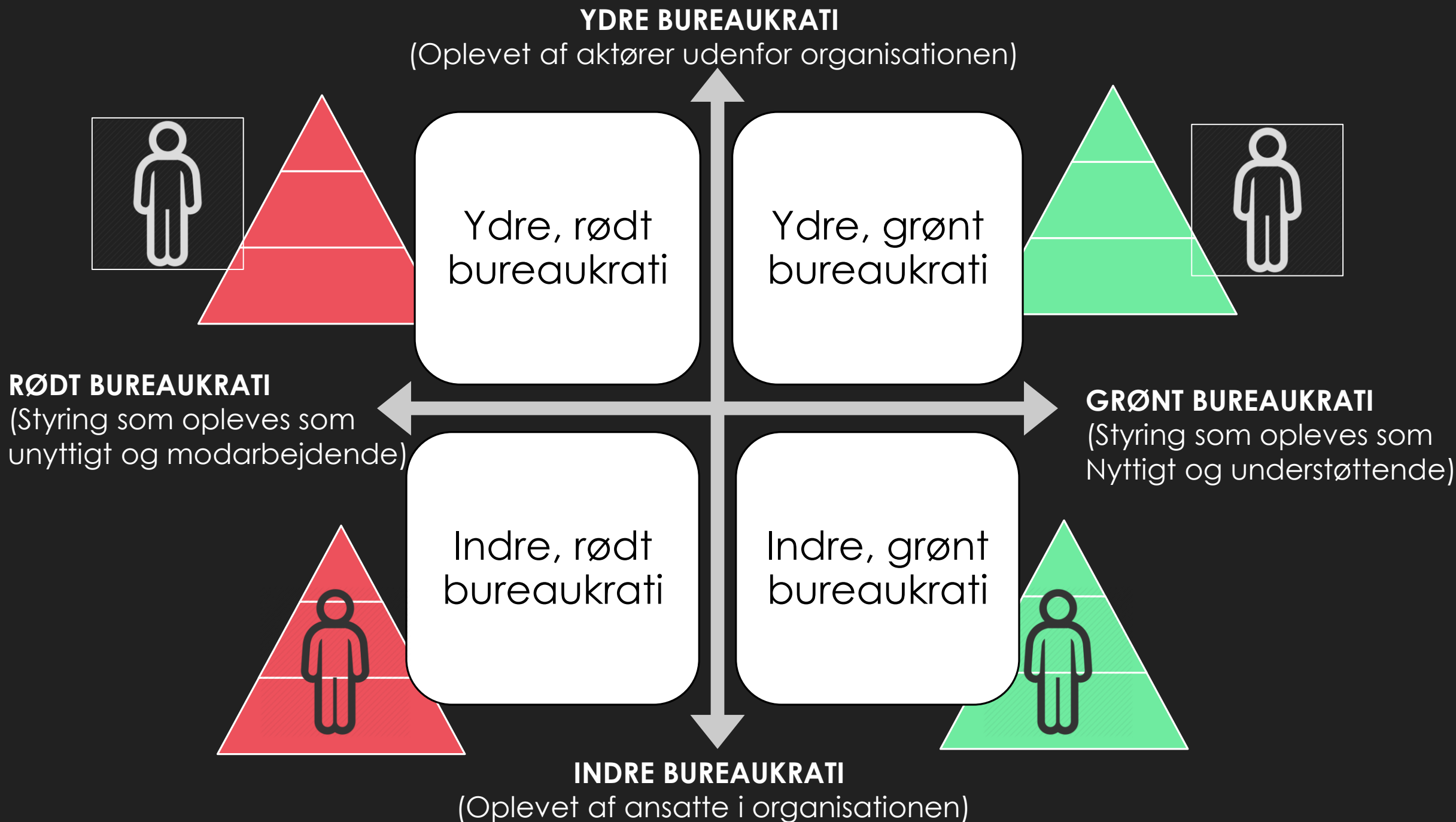
Bindinger på
autonomien, som
opleves unyttige eller
modarbejdende ift.
organisationens formål.



GRØNT BUREAUKRATI:

Bindinger på
autonomien, som
opleves nyttige eller
understøttende ift.
organisationens formål.





Faktorer som påvirker
oplevelsen af styringen

Tillid og styring bliver
modstander når....



Tillid og styring 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 af styring som en vej til afbureaukratisering?

- ✓ Styringsudfordringen sætter holdet!
- ✓ Tidligere og mere gennemgribende involvering i:
 - ✓ Indkredsning af styringsudfordringen
 - ✓ Udvikling og afprøvning af nye løsninger.
- ✓ Afprøvning og tilretning i flere runder
- ✓ Platforme for løbende, kritisk dialog om styring.

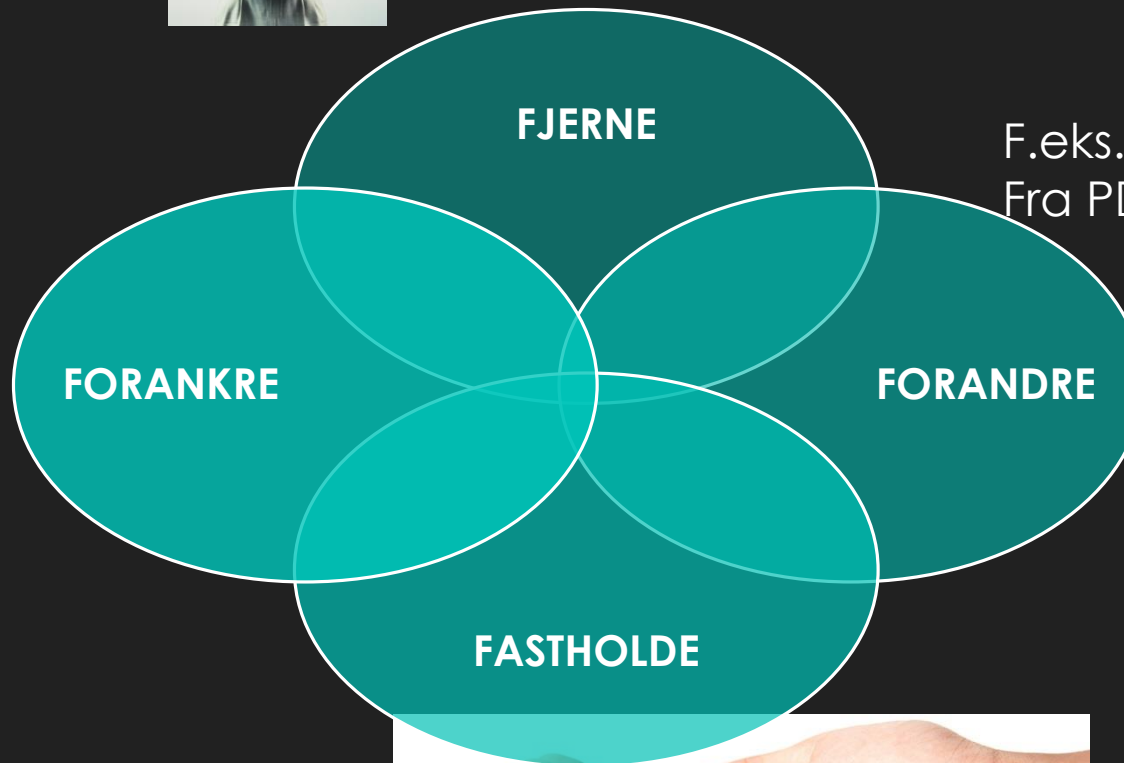
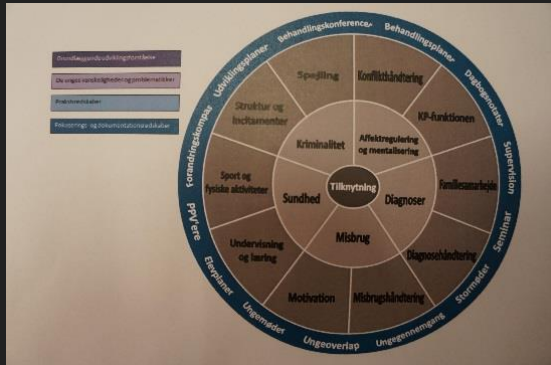


FIRE F'er i samskabt styring

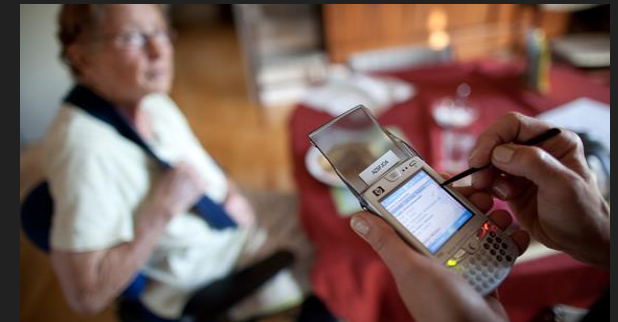


F.eks. **FJERNELSE** af styringskrav gennem afbureaukratiseringsspor

F.eks. **FORANKRING** af
forandringskompasset



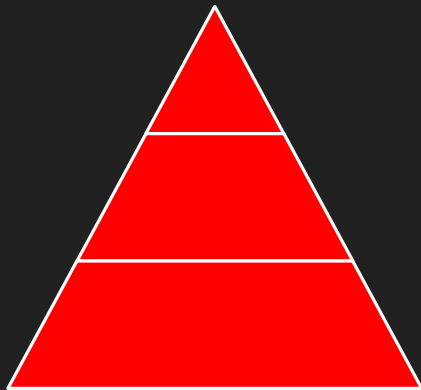
F.eks. **FORANDRING** af styring
Fra PDA til besøgsblokke



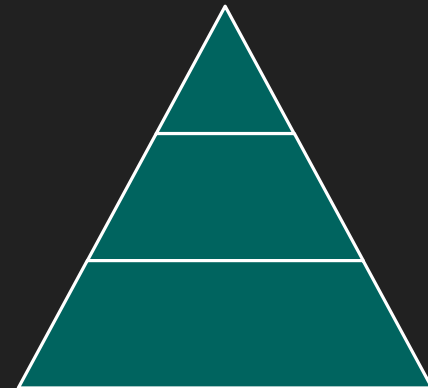
F.eks. **FASTHOLDELSE** af kontrolsystem
Ift. medicinudlevering



DRØFTELSE: AFBUREUKRATISERING: - REALISERBART ELLER UTOPI?



Er det overhovedet muligt at
afbureaukratisere
(eller skal vi bare resignere)?



Hvad skal der til, hvis det
for alvor skal rykke?

Hvem skal involveres
hvis det skal lykkes, og
hvordan får vi dem
"om bord"?

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