

Resultatbaseret ledelse

Lederskab og sammenhængskraft 21.06.2018

Mads Bøge Kristiansen

Lektor i Statskundskab, Syddansk Universitet

Studieleder Master i offentlig ledelse (FMOL)

Resultatbaseret ledelse: Overordnet idé og centrale begreber

Resultatbaseret ledelse er et system, der genererer planlægning og resultatmålingsrutiner, og som kobler beslutningssituationer, hvor informationen ideelt på (Moynihan, 2008: 6).

Resultatinformation defineres som: Outputs og output som produktivitet og effektivitet (Kroll, 2015).

Resultatmålingsrutiner: de aktiviteter der udføres for at generere resultatinformation:

1. Fokuserer målingsindsatsen (hvad skal måles?);
2. Udvalgte indikatorer (hvordan skal der måles?);
3. Indsamle data (hvilke data og datakilder skal anvendes?);
4. Analysere data (hvordan fortolkes data?) og
5. Afrapportere data (hvordan og i hvilket format afrapporteres data?) (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2010: 25 citeret i Kristiansen (2014))



Udbredelsen af resultatbaseret ledelse...

"If there is a single theme that characterizes the public sector in the 1990s, it is the demand for performance. A mantra has emerged in this decade, heard at all levels of government, that calls for documentation of performance and explicit outcomes of government action" (Pedin, 2000: 169)

"Hellere én måling end tusind meninger" (Finansministeriet, 1995:52)

dets forsatte aktualitet og de store forventninger

"Øget fokus på resultater vil skabe rum for større fagligt ansvar og give plads til

»Udskift regler om processer med klare krav til resultater. Lad de

"Ledelser, der lykkes med at indfri målsætningerne til gavn for borgere og samfund, kræver viden om, hvordan det går med butikken. Hvis offentlige ledere skal kunne lede efter få, men vigtige mål, kræver det, at de har adgang til information om disse mål, og at de anvender data" (Ledelseskommisionen, 2017: 29).

*em mere
Beløn
«*

: 64)

Skal overordnet løse tre ledelses- og styringsproblemer:

1. Demokratisk ansvarlighed
2. Informationsasymmetri (agent problemet)
3. Læringsproblemet

Indvendinger mod resultatbaseret ledelse

Fem indvendinger mod resultatbaseret ledelse:

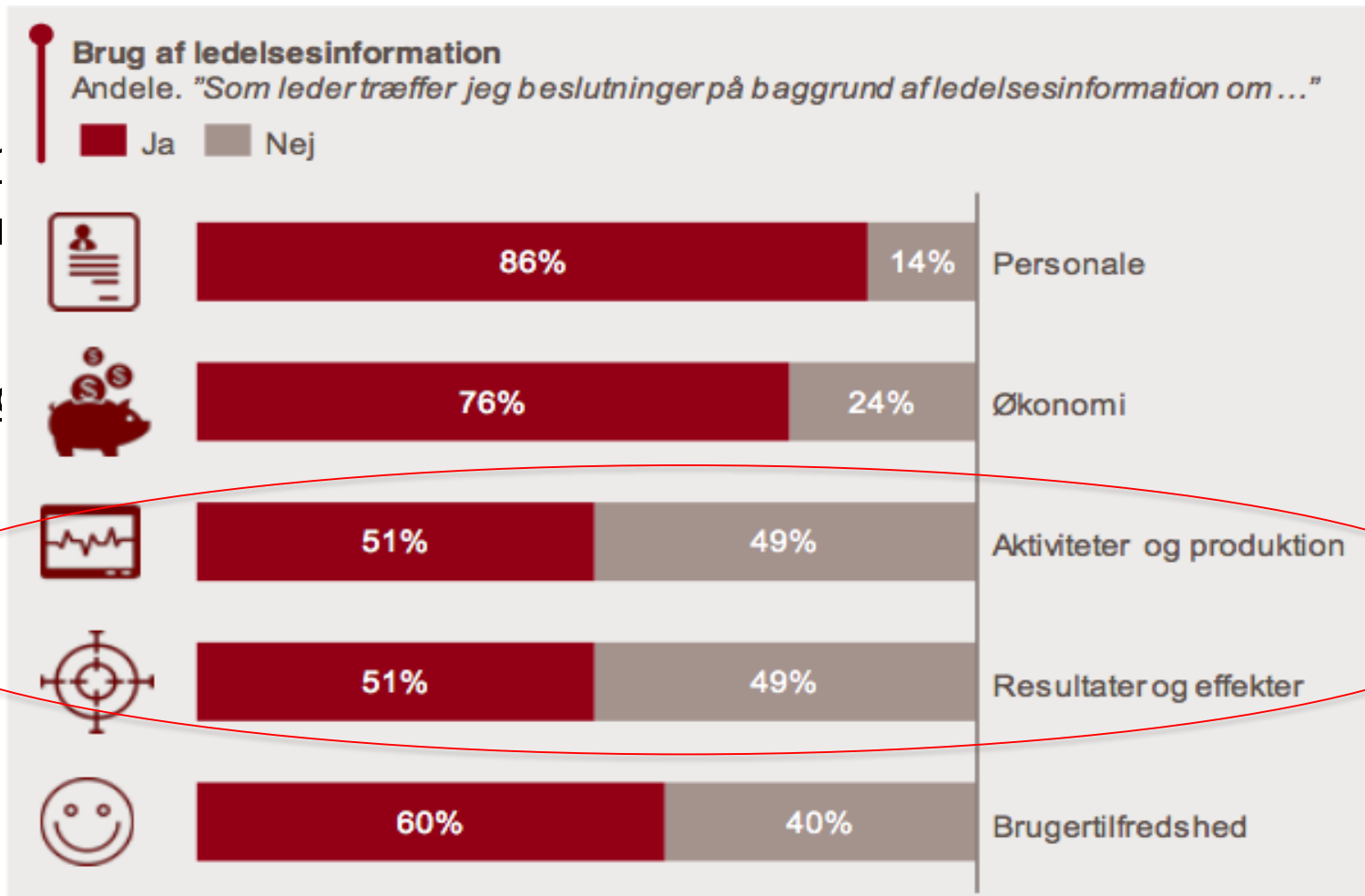
1. For mange offentlige organisationer kan resultater være særdeles vanskelige at måle
2. Resultatbaseret ledelse anvendes alene til at kontrollere medarbejderne, og kan derved risikere at fortrænge medarbejdernes motivation
3. Resultatinformationen anvendes reelt ikke i ledelsesmæssige beslutninger

Indvending 3: Anvendes resultatinformationen reelt?

Ar
fø

Inc

tisk
er



Ledelseskommisionen, 2017:

Kap. 10

Indvendinger mod resultatbaseret ledelse

Fem indvendinger mod resultatbaseret ledelse:

1. For mange offentlige organisationer kan resultater være særdeles vanskelige at måle
2. Resultatbaseret ledelse anvendes alene til at kontrollere medarbejderne, og kan derved risikere at fortrænge medarbejdernes motivation
3. Resultatinformationen anvendes reelt ikke i ledelsesmæssige beslutninger
4. Resultatbaseret ledelse kan føre til uintenderet dysfunktionel adfærd

Indvending 4: Uintenderede adfærdsmæssige konsekvenser

1. Tunnelsyn
2. Suboptimering
3. Myopi (nærsynethed)
4. Indikatorfiksering
5. Fejlrepræsentation (snyd)
6. Fejlfortolkning
7. Gaming
8. Ossification (Smith, 1995)

Eksempler:

- De polske møbler
- "teaching to the test"
- "Hello nurses"



Kan både være bevidst og ubevidst?

Indvendinger mod resultatbaseret ledelse

Fem indvendinger mod resultatbaseret ledelse:

1. For mange offentlige organisationer kan resultater være særdeles vanskelige at måle
2. Resultatbaseret ledelse anvendes alene til at kontrollere medarbejderne, og kan derved risikere at fortrænge medarbejdernes motivation
3. Resultatinformationen anvendes reelt ikke i ledelsesmæssige beslutninger
4. Resultatbaseret ledelse kan føre til uintenderet dysfunktionel adfærd
5. Resultatbaserede ledelsessystemer har en tendens til at vokse i omfang – at eskalere.

Diskussionsspørgsmål:

1. Hvilke af disse ser I som de største udfordringer – eller er det andre?
2. Under hvilke betingelser forekommer de i særlig grad?
3. Kan disse udfordringer overkommes og i så fald hvordan?

Indvending I: Kan resultater altid måles?

Resultatmåling er mulig

- Organisationens produkt er kendetegnet ved endimensionelle værdier
- Organisationen er produktorienteret
- Selvstændig produktion
- Produkter er isolerede
- Årsagssammenhænge er kendte
- Det er muligt at udtrykke kvalitet i indikatorer
- Ensartede produkter – sammenligning giver mening
- Stabile omgivelser

Resultatmåling er vanskelig

- Organisationen må tage hensyn til et antal forskellige værdier der kan være i konflikt
- Organisationen er procesorienteret
- Produkter er lavet i samarbejde med andre
- Årsagssammenhænge er ukendte
- Det er umuligt at udtrykke kvalitet i indikatorer
- Variation i produkter – sammenligning giver ikke mening
- Dynamiske omgivelser

De Bruijn (2007: 14) oversat i Kristiansen (2014: 52)

Indvending 2: Resultatbaseret styring er alene et kontrolorienteret styringsredskab!

	Læring	Styring og kontrol	Ansvarlighed
Hovedspørgsmål	Hvordan forbedres indsatsen? Hvad virker, og hvad virker ikke?	Hvordan styres og kontrolleres aktiviteter?	Hvordan kommunikeres resultater til omverden?

	Gnst.	Min.	Maks.	Std.afv.	N
Overordnet anvendelse	4,64	0,00	8,59	1,76	440
Læring	6,09	0,00	10,0	2,3	457
Kontrol og incitament	2,71	0,00	9,38	1,87	452
Legitimering	4,2	0,00	10,0	2,3	457
Strategisk prioritering	5,57	0,00	10,0	2,26	454

østernt

verlevelse/fortid

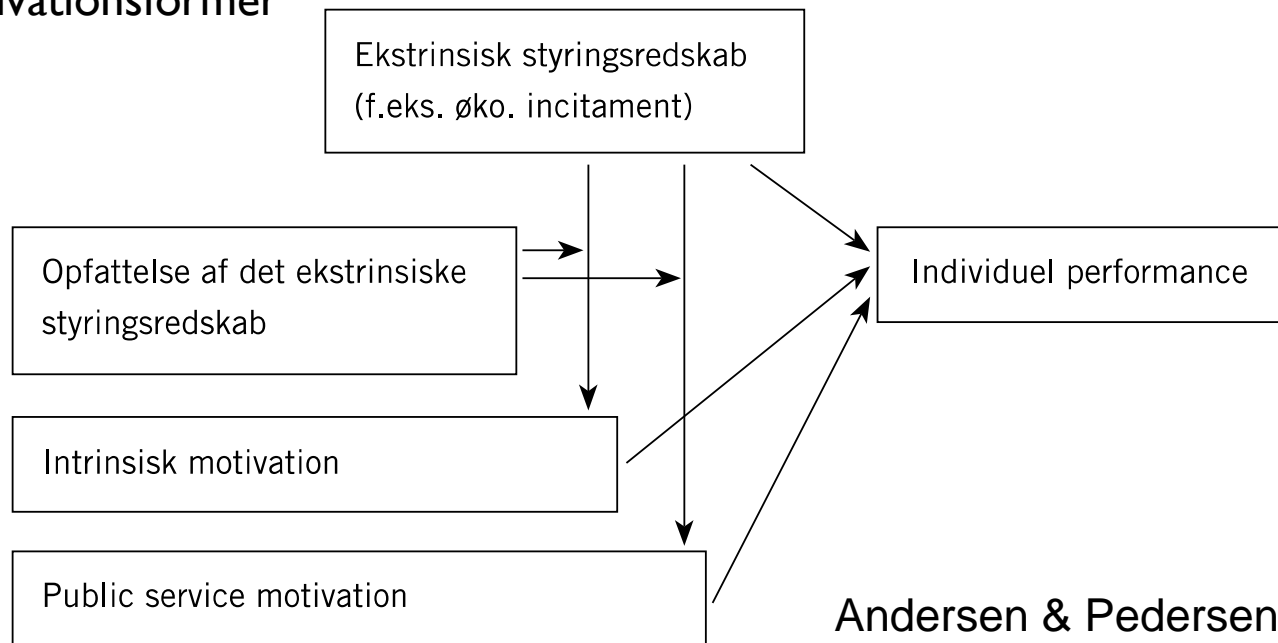
Note: n varierer, da antallet der svarer "ved ikke", varierer i forhold til de enkelte indeks

Resultater fra en survey i danske kommuner (blandt kommunale chefer)

(Hansen & Kristiansen, 2017: 41).

... og det kan risikere at fortrænge medarbejdernes motivation

- Hvis resultatbaseret ledelse opfattes som en kontrolforanstaltning er der en risiko for at den intrinsiske motivation og PSM reduceres
- Hvis ledelsesredskabet derimod opfattes understøttende kan det øge de indre motivationsformer



Andersen & Pedersen (2016:
385)

Indvending 3: Hvilke faktorer påvirker anvendelsen af resultatinformation?

Meta-analyse af faktorer med betydning for offentlige lederes anvendelse af resultatinformation

Vigtige faktorer:

- Resultatmålingssystemets modenhed
- Involvering af stakeholders
- Ledelsesmæssig opbakning
- Kapacitet
- Innovativ og udviklingsorienteret organisationskultur
- Stærk målorientering (Kroll, 2015)

Lovende faktorer:

- Læringsfora eller rutiner
- PSM og ledelsens holdning til PM
- Politisk opbakning (Kroll, 2015)

Resultater fra et studie af kommunale chefers læringsorienterede anvendelse af resultatinformation:

- Læringsfora
- Kapacitet

(Kristiansen, Pihl-Thingvad & Hansen, 2018)

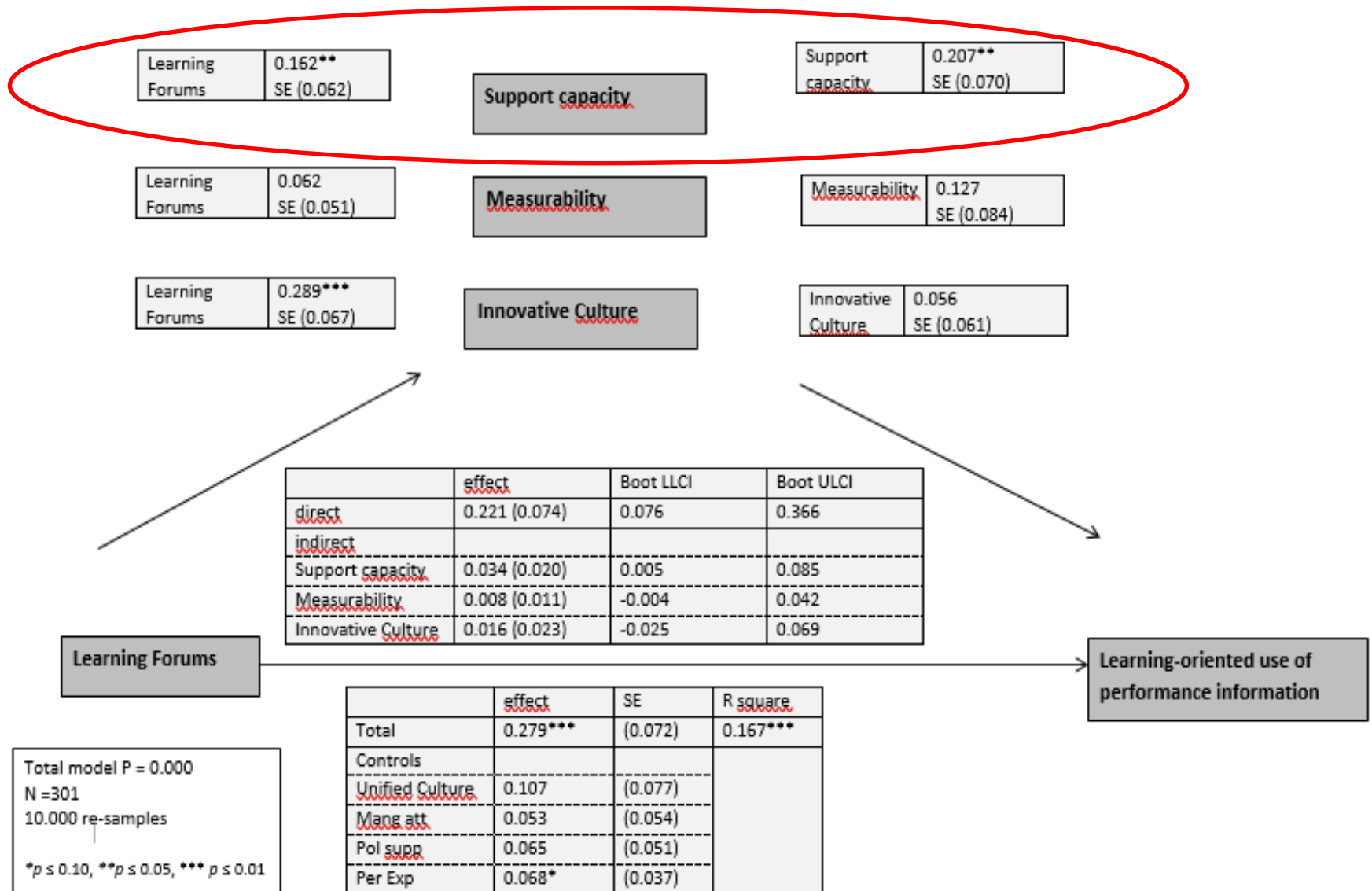
Results: direct effects and moderations

Table 2

Dependent variable: Learning oriented use of performance information	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
		Beta		Beta		Beta		Beta
Unified culture	0.114	0.083	0.107	0.078	0.061	0.044	0.059	0.043
Top-level management attention and support	0.111**	0.136**	0.053	0.065	0.016	0.019	0.021	0.026
Political support and involvement	0.090	0.110	0.065	0.079	0.056	0.068	0.060	0.074
Performance measurement experience	0.074*	0.111*	0.068*	0.103*	0.024	0.036	0.029	0.044
Learning forums			0.279***	0.230***	0.221***	0.182***	0.209***	0.173***
Support capacity					0.207***	0.187***	0.196***	0.177***
Measurability of tasks					0.127	0.088	0.132	0.091
Innovative culture					0.056	0.053	0.055	0.053
Learning forums X Support capacity							0.026	0.023
Learning forums X Measurability of tasks							0.090	0.054
Learning forums X Innovative culture							-0.008	-0.008
n = 301 *p ≤ 0.10, **p ≤ 0.05, *** p ≤ 0.01	p = 0.000 R ² = 0.077		p = 0.000 R ² = 0.122 R ² change = 0.044***		p = 0.000 R ² = 0.167 R ² change = 0.045***		p = 0.000 R ² = 0.171 R ² change = 0.004	

Kristiansen, Pihl-Thingvad & Hansen (2018)

Results: Mediation effects



Kristiansen, Pihl-Thingvad & Hansen (2018)

Indvending 5: Resultatmålingssystemers dynamik og risikoen for eskalation

Resultatmålingssystemer kan blive så omfattende, at de mister deres simplicitet ”*the law of mushrooming*“ (de Bruijn, 2007: 39).

Oversigt over kontrakter

	1995	2000	2005
Antal styrelser	50	56	59
Styrelser med kontrakt	9	35	54
Procentdel styrelser med kontrakt	19	63	92
Antal krav	179	1.103	1.998
Gennemsnitligt antal krav	19,9	31,5	37,0

Binderkrantz & Christensen (2009: 66)

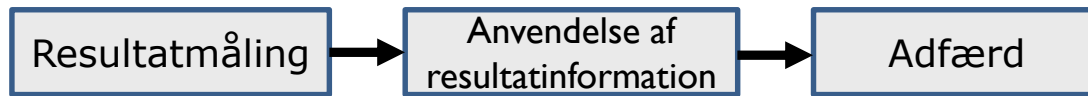
Men dynamikken kan også vende...

Antal resultatkrav i statslige styringsdokumenter over tid

	2002	2006	2009	2011	2012	2014
Antal styringsdokumenter	140	111	121	91	108	103
Antal resultatkrav	5219	3381	3058	1893	2002	1916
Antal resultatkrav pr. styringsdokument	37.3	30.5	25.3	20.8	18.5	18,6

Kristiansen (2017)

Indvendinger mod resultatbaseret ledelse



Fem indvendinger mod resultatbaseret ledelse:

1. For mange offentlige organisationer kan resultater være særdeles vanskelige at måle
2. Resultatbaseret ledelse anvendes alene til at kontrollere medarbejderne, og kan derved risikere at fortrænge medarbejdernes motivation
3. Resultatinformationen anvendes reelt ikke i ledelsesmæssige beslutninger
4. Resultatbaseret ledelse kan føre til uintenderet dysfunktionel adfærd
5. Resultatbaserede ledelsessystemer har en tendens til at vokse i omfang – at eskalere.

I hver fase vil en række kontekstuelle faktorer (struktur, kultur, opgavers kompleksitet, ledelse, omgivelser, målkonflikter, usikkerhed om årsag-virknings sammenhæng m.v.) interagere med og påvirke udfaldet af fasen... ligesom de enkelte faser vil påvirke hinanden

Opsamling

Resultatbaseret ledelse kræver stort arbejde og viden om ledelsesredskabet og konteksten som det implementeres i. Effekten ser bl.a. ud til at afhænge af:

- Konteksten hvori det implementeres fx:
 - Målbarheden af opgaverne; kultur m.v.
- Designet og implementeringen af ledelsesredskabet fx:
 - Formålet med resultatbaseret ledelse og anvendelsen
 - Meningsfulde målinger (datakvalitet og relevans af informationen)
 - Dialog i styringskæden
 - Brugen af incitament
 - Ledelsesform og ledelsens påvirkning af medarbejdernes opfattelse af ledelsesredskabet (fx ledelsens kommunikation af ledelsesredskabet, ledelsens arbejde med at give ledelsesredskabet mening lokalt, at sikre ejerskab og forankring i organisationen)...etc.