



FORSKER: BRUG TID PÅ AT LAVE STYRING GENNEM DIALOG

Styring er ikke noget, man uden videre kan designe i en forvaltning, rulle ud over institutionerne, og så kører det. Det mener ph.d- forsker Tina Øllgaard Bentzen, som undersøger tillid i Københavns Kommune. I stedet for rygmarvsreaktioner, hvor forvaltninger hælder regler og styring ned over institutionerne, er der brug for dialog med institutionerne i designet af styringen.

Et tidsregistreringssystem, som ingen vidste, hvem der brugte. Krav om 16 siders dokumentation pr. ældre borger, som frustrerede medarbejderne brugte unødvendigt meget tid på. Ufleksible krav om dokumentation, der skal laves, hvad enten en borger har brug for det eller ej. Styringssystemer, der er lavet i god tro, men som skævvrider arbejdet på institutionerne. Det kan undgås, mener Tina Øllgaard Bentzen ph.d.-forsker fra RUC.

”Hvis man skal have styring, som virker, og som ikke spænder ben for kerneopgaven, så er man nødt til at komme rigtigt i dialog med de institutioner, der løser opgaverne og er underlagt styringen”, fortæller Tina Øllgaard Bentzen.

Alt for ofte er situationen, at folkene ude i marken får et styringsredskab i hånden, der ikke giver mening for dem, og som tager tid fra kerneopgaven. Tina Øllgaard forklarer: ”Og så spørger institutionerne sig selv: ”hvorfør er der ingen, der har spurgt os, før de lavede det her styringsredskab?” – de får et færdigt system, som er meget svært at ændre på.”

Det dræner motivationen: ”De fleste offentligt ansatte er ikke ansat for den fede løn, men fordi de gerne vil gøre en forskel. Hvis der er noget, der spænder ben for deres kerneopgave, så dræner det motivationen”, siger Tina Øllgaard Bentzen.

Inddragelse giver kortere implementeringstid og mere mening

Inddrager forvaltningen i stedet ledere og medarbejdere på institutionerne, inden de sender et færdigt styringsredskab ud, så får man et bedre redskab. Men det kræver, at forvaltningen tænker processen helt anderledes. De skal bruge længere tid på at udvikle redskaberne i dialog med dem, der bliver underlagt dem. Medarbejderne kunne komme med deres erfaringer og have plads til at prøve noget nyt af. Så vil redskabet give mere mening for dem, der skal bruge det. Styringen vil blive hurtigere implementeret og virke mere efter hensigten.

”Oftentimes tror forvaltningen, at institutionerne er færdige med at implementere for lang tid siden. Men det er de slet ikke, for nogle styringsredskaber passer simpelthen ikke ind i konteksten. Medarbejderne tumler med systemer, som ikke giver mening i praksis. Det er argumentet for i stedet at investere tid i det på forhånd”, forklarer Tina Øllgaard Bentzen.

Det tager længere tid, når der er mange aktører, der skal i dialog og spore sig ind på hinanden.” Men så får man til gengæld nogle produkter, hvor de første børnesygdomme er udryddet, og der er ejerskab lokalt”, siger Tina Øllgaard Bentzen.

Det giver bedre service til borgerne, mener Tina Øllgaard Bentzen. ”Det frigiver ressourcer, fordi medarbejderne ikke bruger tid på at gøre noget unødvendigt, og heller ikke går og bliver forbitrede over systemer, der ikke passer.”

Dialog skabes, når det bliver okay at stille spørgsmål ved styringen

Første skridt mod dialogen er, at det bliver i orden at sætte spørgsmålstegn ved den styring, man er underlagt. Der er behov for åbenhed, hvis noget skal ændres. Og at få et overblik over det, som spænder ben for kerneopgaven.

”Det er svært som institutionsleder at se, om det får dårlige konsekvenser for dem, hvis de nu stiller sig op og siger, at det forvaltningen har lavet er en dårlig ide”, siger Tina Øllgaard Bentzen.

Et fællestræk for de tilfælde, hvor dialog og inddragelse omkring styringsredskaberne lykkes, er, at man har formaliseret muligheden for at stille spørgsmålstegn ved styringen. I Københavns Kommune har de lavet MeningsSamlingen, som er en samling af ledere og medarbejderrepræsentanter, der drøfter og ændrer på regler og dokumentationskrav, som kommunens medarbejdere synes er unødvendige eller skævvridende.

Københavns Kommune har også kørt et friinstitutionsforløb, hvor institutionerne blev sat fri til at lave deres egne arbejds- og styringsredskaber med støtte fra forvaltningsmedarbejdere. På plejecentret Bonderupgård resulterede det i, at en dokumentationstung og tidskrævende døgn- og ugeplan gik fra at være 16-20 sider til kun 2 sider. 2 sider, som blev brugt og understøttede plejen af de ældre bedre.

Tag ud og få et billede af virkeligheden

Det er ikke nok, at have formelle kanaler og projekter, der gør det legitimt at sættespørgsmålstegn ved styringen. Det er også vigtigt at arbejde med de

personlige relationer mellem forvaltning og institutioner.

”Uformelt gør det en enorm forskel, at forvaltningen gør en indsats for at møde dem, de styrer, ansigt til ansigt. For det, som giver mening på et kontor på rådhuset, er ikke nødvendigvis det, som giver mening, ude i praksis”, siger Tina Øllgaard Bentzen.

Måske falder en regel sammen med et hav af regler fra andre forvaltninger. Måske passer reglen ikke til konteksten. Derfor skal medarbejderne fra forvaltningen ud på arbejdspladserne og se den virkelighed, som styringen dumper ned i.

”Mange konsulenter er kommet frem til, at styring og drift bliver bedre, hvis man ringer i stedet for at skrive eller rent faktisk tager ud på institutionen.” forklarer Tina Øllgaard Bentzen. ”Det lyder banalt, men selv få besøg i praksis kan gøre en stor forskel. Bare det at have 3 eksempler på, hvordan det er derude, er bedre end de billeder, man selv kan skabe. Når der er stor afstand, mister man let følingen.”

Et eksempel er fra Københavns Kommunes Socialforvaltning, hvor medarbejdere fra forvaltningen har deltaget i såkaldte ”medarbejderrejser”. Her har de har fulgt en række medarbejdere en hel dag for at få en oplevelse af, hvilken hverdag dokumentationskravene dumper ned i.

Behov for en nysgerrig og understøttende forvaltning

Medarbejderne skal føle, at forvaltningen er på deres hold, siger Tina Øllgaard Bentzen. Jo tæt-

tere relation man har, og jo mere medarbejdere og ledere ude på institutionerne oplever, at forvaltningen bakker dem op, jo mere åbne er de. Og når alt kommer til alt, har forvaltning og institutioner samme mål:

”Man driver jo ikke forvaltning for sjov skyld. Man gør det for at understøtte kerneopgaven. I Københavns Kommune har de eksempelvis i Sundhedsforvaltningen meldt åbent ud, at forvaltningens rolle er at servicere institutionernes møde med borgeren. Det er ikke institutionerne, der skal servicere forvaltningen”.

Det giver nogle helt nye roller til både forvaltningsmedarbejderne og medarbejderne i marken.

”Forvaltningen skal være mere nysgerrig. Og lytte mere uden at gå i forsvarsposition. De skal gå fra at være fageksperter, der selv skal finde løsningerne på et problem, til at være facilitatorer eller hjælpere, der sætter rammerne for dialog og udviklingsforløb. I stedet for at spørge, hvad løsningen skal være, skal de spørge, hvem de skal inddrage. Hvem skal have ejerskab, og hvem har aktie i den her løsning, før løsningen har en effekt? Det er en helt anden opgave til forvaltningsmedarbejderne, der er vant til at sige ”jeg er ekspert på budget, så sådan gør vi””, forklarer Tina Øllgaard Bentzen.

Topledelsen er også altafgørende for, at dialogen omkring styring kan øges. De skal vise, at de vil dialogen. De skal skabe momentum og lægge kræfter i for at skabe de nye roller.

Bedre og hurtigere kanaler opadtil

Medarbejderne skal turde stå frem og viderefor-

midle deres viden og gøre opmærksom på det, der ikke giver mening. Kampen for at komme igennem med noget, man ønsker forandret, skal ikke kræve så mange kræfter, at det ikke bliver kampen værd.

Det kræver, at man i en kommune gør en indsats for at åbne kanalerne opadtil. Det skal være lettere at komme op gennem hierarkiet med bekymringer, frustrationer eller ideer. Som eksempelvis MeningsSamlingen i København, hvor man kan melde skævvridende regler ind til behandling.

Forvaltningen sidder også med ting, de ikke selv kan ændre. Derfor skal forvaltningsmedarbejderne også have kanaler til de overordnede niveauer eller andre afdelinger, som de er afhængige af. ”Forvaltningen har en rolle i at banke på hos KL og fortælle dem, hvad der ikke understøtter medarbejderne i praksis”, siger Tina Øllgaard Bentzen.

Det er ikke let at ændre på de gamle roller og kulturer. Hvis der for alvor skal ryddes op, bliver det en lang proces over mange år. Meget handler om vaner, mener Tina Øllgaard Bentzen. At man ikke skal ty til rygmarvsreaktioner. At forskellige forvaltninger og enheder koordinerer, hvilke regler de hælder ned over institutionerne. At man bliver ved med at tage styring op som tema på MED og i andre formelle fora. Og at man på alle niveauer løbende er i dialog med og involverer dem, som skal arbejde med at løse opgaverne.