VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 03-06-2020

Samskabt styring: Nye veje til afbureaukratisering

Alle ønsker at afbureaukratisere, men alligevel er det vanskeligt at få bugt med et stadigt mere komplekst bureaukrati. Når nu alle tilsyneladende er for at afbureaukratisere – hvorfor er det så stadigt et problem – og hvad kan man gøre ved det? Læs, hvad det kræver at lede samskabt styring.

Skribentinfo



Tina Øllgaard Bentzen

Forsker

Roskilde Universitet

Når det i praksis er bøvlet at afbureaukratisere, skyldes det ofte de mange styringsmæssige afvejninger og dilemmaer, der lynhurtigt melder sig på banen, når man konkret skal beslutte, om en lov, regel eller et styringssystem kan fjernes. For den regel, der opleves som meningsløs et sted, kan godt opleves helt nødvendig et andet sted.

Virkeligheden er sjældent, at bunkevis af overflødige regler ”bare” kan skovles væk uden store tværslag. For ofte er der også gode argumenter for at dokumentere og kontrollere. Det er de aktuelle sager i SKAT og Socialstyrelsen gode eksempler på.

Tillid og styring: Konkurrenter eller samarbejdspartnere?

Tillid og styring fremstilles ofte som modsætninger i debatten, hvilket giver det indtryk, at for at få tillid er det nødvendigt at fjerne kontrol. Men fra forskningen ved vi, at tingene ikke er helt så enkle: Der er masser af områder, hvor styring hjælper os med at håndtere risiko i opgaveløsningen, skabe retssikkerhed og gennemsigtighed for borgerne.

Heldigvis behøver tillid og styring ikke at være modsætninger: Det helt afgørende er, hvordan kontrollen opleves af dem, der udsættes for den. Når styring opleves som noget, der tackler én i opgaveløsningen, bliver den meningsløs og tolkes som en mistillidserklæring. Men kontrol, som understøtter velfærdsopgaverne, og fylder tilpas i forhold til den risiko, der skal håndteres, rimer langt oftere på tillid. Og har de aktører, der påvirkes af kontrollen, fået mulighed for at blive involveret i udformningen og brugen af styringen, bidrager det også positivt til oplevelsen af mening. Netop disse ”ingredienser” i at skabe et godt samspil mellem tillid og kontrol udgør kernen i samskabt styring.

Læs også: Forsker udpeger fem barrierer for tillidsbaseret ledelse

Hvad er samskabt styring?

Styringsudfordring kan opleves meget forskelligt alt efter, hvor i styringskæden man er: Den regel, der giver enormt god mening for juristen i forvaltningen eller politikeren, der har besluttet den, kan samtidig opleves som besværlig eller ligefrem som en tackling for den medarbejder eller borger, der skal leve med den i hverdagen. Styringsudfordringer er lidt som elefanten og de seks blinde mænd: Alle har indsigt i et perspektiv, men ingen har overblik over den samlede problemstilling.

Samskabt styring bygger på den præmis, at for at forstå styringsudfordringen og finde robuste løsninger på den, er det nødvendigt tidligt og gennemgribende at inddrage alle relevante aktører med aktier i styringsudfordringen. Det kan være sygeplejersken, der skal dokumentere i et system, økonomikonsulenten, der skal sikre implementering, eller borgeren, der skal navigere i reglerne på beskæftigelsesområdet. Med andre ord er det styringsudfordringen, der sætter holdet- ikke omvendt.

Fremfor at ”rulle” centralt udviklede styringssystemer ud, handler samskabt styring om at udvikle og afprøve styringsløsninger nedefra og op. Styring skal ideelt set give mening for alle aktører i styringskæden, men især frontlinjemedarbejderne, som skal leve med styringen i hverdagen, udgør en vigtig gruppe, som skal engageres i samskabt styring.

Hvad kræver det at lede samskabt styring?

En helt afgørende præmis for at samskabe styring er ledelsesopbakningen. Erfaringerne fra flere kommuner er, at hvis ikke lederne i styringskæden går forrest, så er det vanskeligt at lykkes med reelt at samskabe styring. Det kræver mod at invitere medarbejdere og andre aktører så langt ind i ledelsesrummet, hvor temaer som styring bliver et fælles ansvar.

Helt afgørende er det også, at man som leder sørger for at mindske magtdistancen og investerer kræfter i dialog og nysgerrig udforskning af andres perspektiver.

Samskabt styring kræver også facilitering for at opbygge tilstrækkelig tillid til at turde åbne sig i et, for mange, uvant rum. Ofte kan det, som leder, være godt at uddelegere facilitering til en dygtig proceskonsulent, som kan holde sig helt fri af faglige interesser og holde fokus på den gode proces.

Det er ressourcekrævende og kræver et vist niveau af tillid. Derfor er der også en vigtig ledelsesopgave i at overveje, hvornår samskabt styring er en god ide, og hvornår timingen måske ikke er rigtig. For inviteres der til indflydelse, uden reel mulighed for eller ønske om at tage imod nye forslag, kan det hurtigt føre til bristede forventninger.

Afbureaukratisering er andet end at fjerne styring

Dét at fjerne styring er nok den strategi, de fleste intuitivt forbinder med afbureaukratisering. Ofte får man, som nævnt, indtrykket af, at den eneste vej til mere tillid i den offentlige sektor er at fjerne den kontrol, der har vokset sig alt for stor. Men til tider er det at "smide" styringen overbord ikke en mulighed. Ofte spiller styringen en central rolle i at håndtere helt reelle risici og fx sikre borgernes retssikkerhed. Der kan der hurtigt opstå det dilemma, at den eksisterende styring måske ikke fungerer optimalt, men at ingen styring heller ikke er en bæredygtig løsning.

Derfor bliver én af de store udfordringer at forandre styringen der, hvor der skal udvikles nye måder at styre på. Der er brug for forandring, når det ikke er en løsning "bare" at smide styringen over bord, men hvor der grundlæggende skal ændres på styringslogikker og styringsdesign. Det er fx det man har gjort i Roskilde Kommune, hvor man har inddraget medarbejderne gennemgribende i udviklingen af et nyt pædagogisk tilsynskoncept. Eller i Job og Aktivitetscenteret i Gentofte Kommune, hvor medarbejderne har været drivkraften i bl.a. udviklingen af en omorganisering.

I andre tilfælde er virkeligheden også, at det er svært at gøre noget ved styringen, selvom den måske ikke fungerer optimalt. Her bliver udfordringen at forankre styringen, så den "støjer" mindst muligt. Afhængigt af udfordringerne kan det fx handle om at informere bedre om, hvorfor styringen er der, om at uddanne bedre i komplekse systemer og i nogle tilfælde om at lave mindre tilretninger, som får tingene til at glide lidt nemmere. Det kan synes som en resignation, når man vælger at ty til forankring, men i en samlet afbureaukratisering er der også brug for at vælge sine kampe – og gøre det legitimt at tale om, at nogle styringsudfordringer er sværere at gøre noget ved end andre.

Mere meningsfuld styring – men ikke et quick fix

Samskabt styring udgør en ny og lovende vej til afbureaukratisering, som har vist sig stærk ift. at skabe mere mening i styring. Fx har evalueringer fra Roskilde Kommune vist, at det nye tilsynskoncept opleves som mere understøttende for opgaveløsningen, medarbejdernes motivation og som mere værdiskabende. Faktisk synes 9 ud 10 medarbejdere, at det nye koncept for tilsyn er bedre end det gamle. Samskabt styring er dog ikke et Quick fix, men kræver ledere, der går foran, og villighed til at investere de fornødne ressourcer.

Læs mere om samskabt styring i bogen "Samskabt styring – nye veje til afbureaukratisering" som netop er udkommet på Samfundslitteratur. Nysgerrige kan få en forsmag på eet af kapitlerne her

Mindre bøvl. Mere mening.
De kommunale parter har - i regi af Fremfærd - og i samarbejde med en række kommuner udviklet og afprøvet Samskabt styring i praksis. Samskabt styring er en enkel metode, hvor ledere og medarbejdere i kommunerne sammen identificerer arbejdsgange, processer og rutiner, der spænder ben for borgernes velfærd og sammen definerer løsningerne. Resultaterne af Samskabt styring afspejler, at det bygger på, partsamarbejder på alle niveauer - fra arbejdsmarkedets centrale parter på det kommunale område, over de kommunale hovedudvalg til de lokale MED-udvalg.
Læs mere om Samskabt styring her.