

Tema 3; Tillit i vågskålen mellan kontroll och lärande

Session 2;

Styrsystems flexibilitet och möjlighet att skapa effektivitet och lärande

Mikael Cäker

Docent

Företagsekonomi - Sektion Redovisning,
Gruppen för Ekonomistyrning,
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Johan Åkesson

Ekonomie licentiat

Företagsekonomi - Sektion Redovisning,
Gruppen för Ekonomistyrning,
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
& konsult hos PREERA AB (halvtid)



Förmiddagens agenda

1) Om styrning, styrsystem och ett forskningsprojekt

Mikael Cäker och Johan Åkesson, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

2) Om projektet ”Skola i centrum” – att hantera ett projekt ”på tvären” i en organisation.

Hamid Zafar, Farid Basill och Totte Staxäng, SDF Västra Hisingen

3) Gemensam dialog

Alla! Johan Åkesson är moderator och vi nyttjar Mentimeter som stöd.

1) Om styrning, styrsystem och ett forskningsprojekt

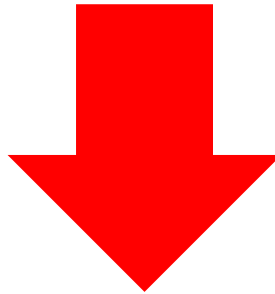
Mikael Cäker och Johan Åkesson, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

- Hur kan tillit bidra vid *utformning* och *användning* av styrning?
- Styrsystem som studieobjekt – definition och ramverk
- Vad säger vår forskning om bra/dålig styrning?
- Vad kan vi kanske lära av privat sektor?

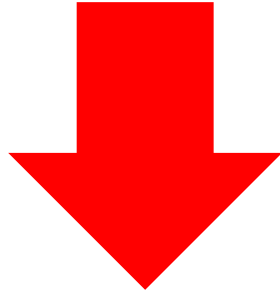
Hur kan tillit bidra vid *utformning* och *användning* av styrning?

Vi ser två möjliga bidrag;

- 1) Vi lägger mindre resurser på styrning eftersom vi har större tillit mellan parter.
- 2) Via tillit får befintlig styrning en högre kvalitet.



...ger två frågeställningar för detta pass!



1.

Finns det förutsättningarna för att minska mängden styrning i dagens offentliga organisationer i Sverige?

2.

Vad krävs för att bygga tillit för att nå högre kvalitet i styrningen? (och hur kan det i sig kanske skapa incitament till att reducera mängden styrning? = *cliffhanger*....)

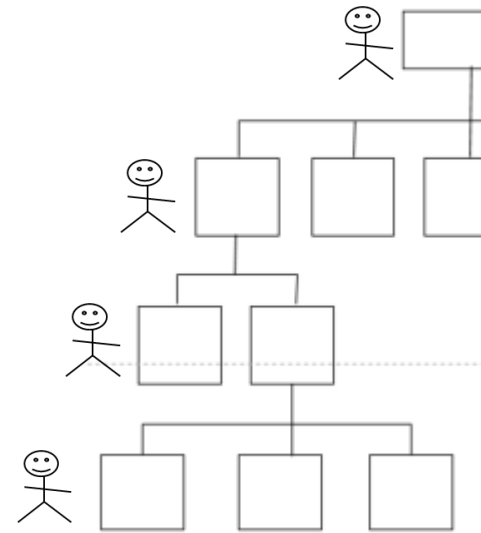
Styrssystem som studieobjekt – definition och ramverk....

**...men först;
*varför behövs styrning alls?***

→ *Reducera osäkerhet (informera, vägleda etc)*

→ *Hantera målkonflikter.....*

→ *Tvinga....*



Styrssystem – en möjlig definition

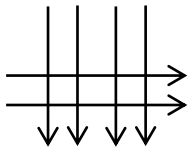
Vision = *vad vi vill bygga!*



Strategier

Val av organisationsform

- *vem skall göra vad?*
- *hur samordna?*
- *beslutsfattande?*
- ...



Val av övriga formella styrmedel

- *mått, målstyrning, prestationsmätning*
- *uppföljningsramverk, styrprocess*
- *ekonomi-/ budgetstyrning*
- *intern kontroll*
- *regelstyrning*

Val av kulturella styrmedel

- *kultur*
- *värdegrund*
- *lärande*
- *ledningsfilosofi*
- ...

Exempel på tveksam ”internal fit”

Utdrag ur förfrågan:

Inbjudan att lämna anbud

OMRÅDE VERKSAMHETS- OCH ORGANISATIONSUTVECKLING DNR:

UPPDRAGSBESKRIVNING

*Uppdraget består i att skapa en **arbetsmodell** och **rutiner** för verksamheten inom enheten x. Modellen skall appliceras i organisationen för att kunna **skapa en ihållande kontroll och styrning** av verksamhetsområdet. Att skapa ett helhetsperspektiv som spänner över flera organisationer och sektioners verksamheter inom tex kundtjänst, aa-enheten och IT är centralt. Modellen skall innehålla **rutiner för uppföljning, kontrollpunkter för kvalitet och systematiserad återrapportering.***

Samma organisation söker medarbetare.....

Om du ska trivas hos oss behöver du kunna lyfta blicken, se helheten och tänka långsiktigt. Du måste gilla ett öppet klimat, vara nyfiken och bra på att skriva, berätta och förklara för andra. Eftersom ingen dag är den andra lik, måste du gilla variation och ha det där lilla extra engagemanget som du kan plocka fram när det behövs. Vi vill att du tar ansvar, behandlar alla på ett bra sätt och har respekt för våra olikheter. Alla de här egenskaperna är viktiga när vi väljer nya medarbetare.

Källa: utdrag ur platsannons för samma verksamhet

”ihållande kontroll”
”rutiner för uppföljning”
”kontrollpunkter”
”systematisering”

....



”lyfta blicken”
”öppet klimat”
”extra engagemang”
”olikheter”

....

***Man kan fråga sig om
den ena staben vet vad den andra gör?***

Utöver utmaningar med att skapa "internal fit" finns utmaningar med "external fit"....

Statlig och överstatlig styrning

- lagar, revision, tillsyn mm

Frestelser om enkla lösningar

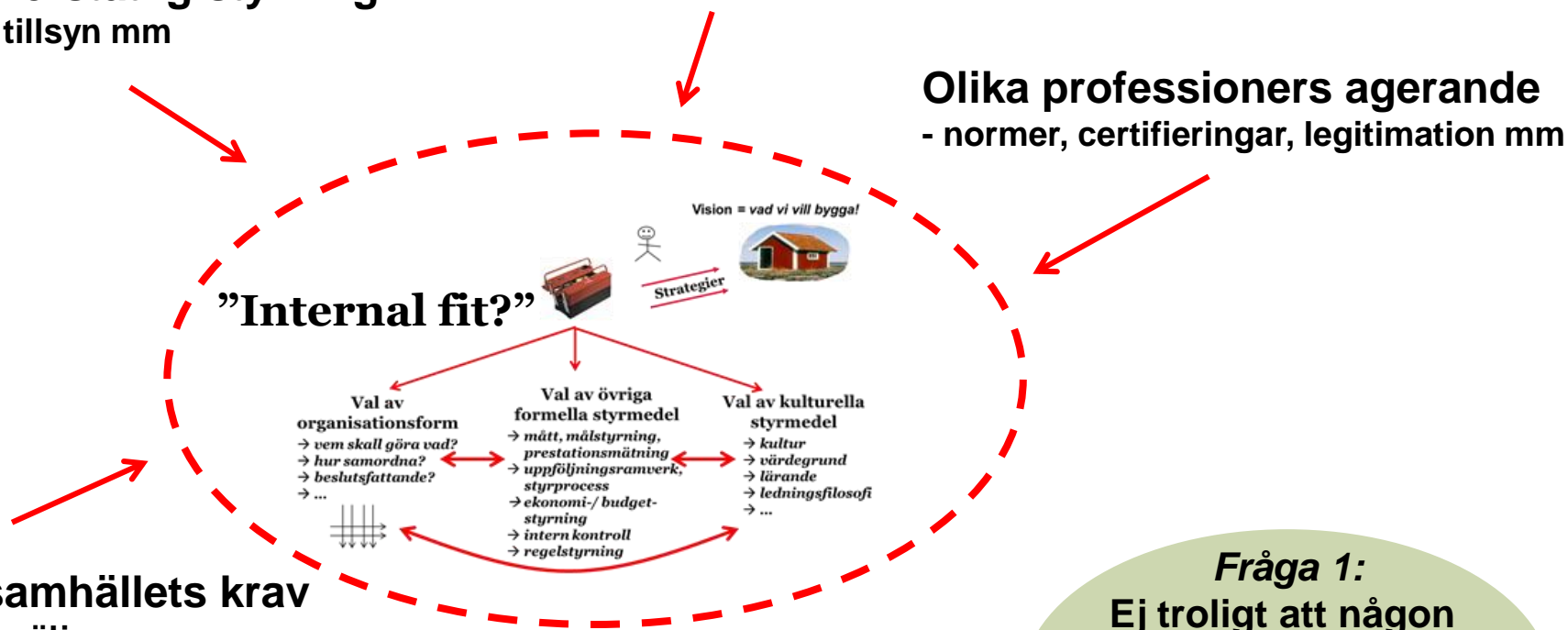
- IT-system, nya konsultmodeller mm

Olika professioners agerande

- normer, certifieringar, legitimation mm

Omgivande samhällets krav

- media, brukare, väljare mm



Fråga 1:

Ej troligt att någon grupp vill minska sin del av styrningen
→ **Alltså tveksam väg framåt!**

Vem styr chefens arbete?

(från Lisa Björks studie)

Del av;



Olika staber & initiativ:

- *Ekonomi...*
- *HR...*
- *IT...*
- *Jämställdhet...*
- *Hållbarhet...*
- *Kvalitet...*
- *Utveckling...*



Chef

Nationell politik

Lokal politik

Överordnade chefer

Olika tillsynsmyndigheter

SKL

SCB

Fackförbund

Medborgare

Personalen

Brukare

Media

Professioner

Källa: Lisa Björks avhandling; *Contextualizing managerial work in local government organizations*, 2013

Vad säger vår forskning om bra/dålig styrning?

”Stressad av styrning?”

- finansierad av Forte

Sven Siverbo, Högskolan Väst

Mikael Cäker, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Johan Åkesson, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Dataunderlag (chefer i privat och offentlig sektor):

Kvantitativ del: 1342 enkätsvar

Kvalitativ del: 52 intervjuer

Vår tes:

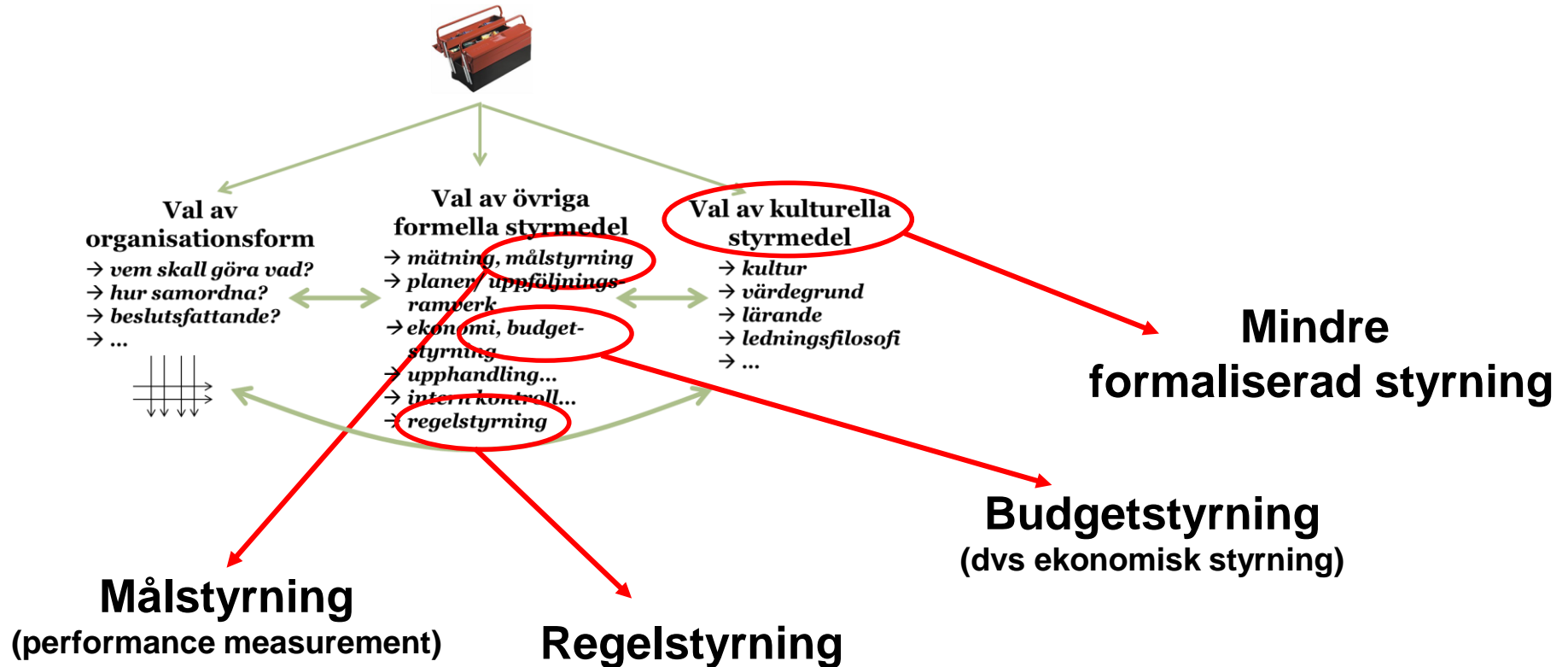
Styrsystemen i många organisationer har utmaningar. De riskerar att hindra mer än de möjliggör arbete!

”varför blev det så fel när vi ville så väl?”

(citat från högre chef)

Vad och vem har vi studerat?

→ ett antal centrala ”styrverktyg” och hur *chefer* på olika nivåer upplever dem



...och möjliga faktorer som påverkar effekten!

Kvalitativ och kvantitativ metod



Trollhättans Stad

- Intervjuer
- Enkät 2015, n=90, **46%**

VOLVO

- Intervjuer
- Enkät 2016, n=190, **69%**



**Göteborgs
Stad**

- Intervjuer
- Enkät 2016, n=819, **53%**

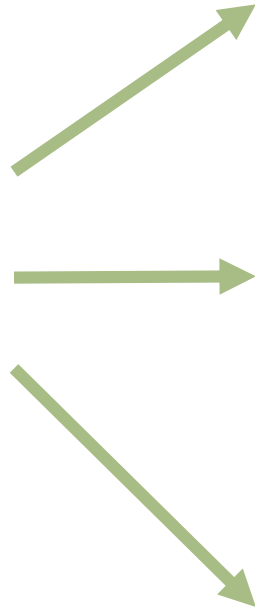
Fyrbodal

- Enkät 2016, n=243, **59%**

- Totalt > 50 intervjuer
- Totalt 1342 enkätsvar, **56%**

Vår modell

Omfattande
styrning



Fullständighet



Belastning



Inkonsistens

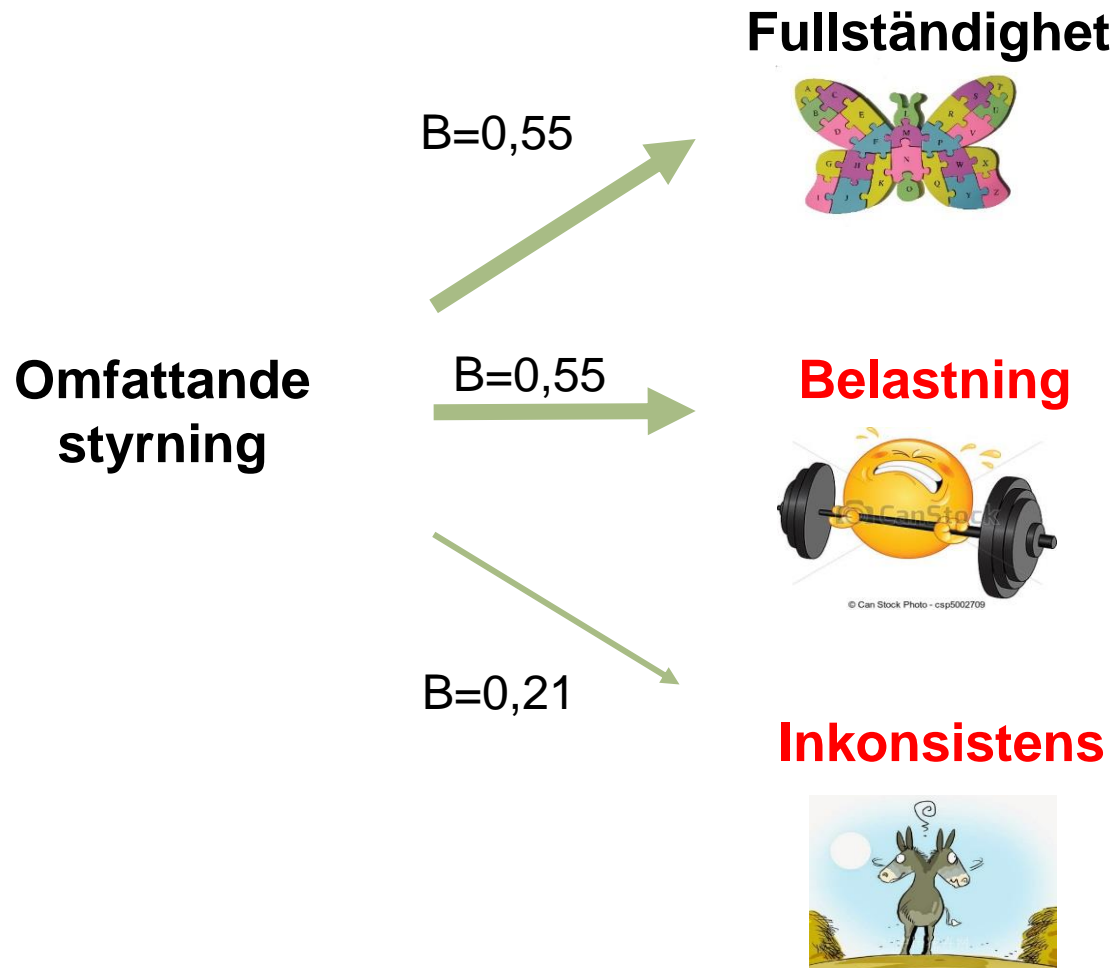


Resultat

→ ökad styrning upplevs positivt då chefer känner sig säkrare i sin roll...

...men det finns några men!

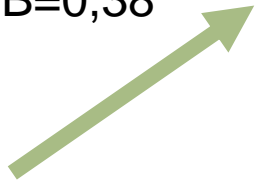
Analys; Vad omfattande styrning **totalt** leder till



Analys; Vad omfattande *målstyrning* leder till

**Omfattande
målstyrning**

B=0,38



Fullständighet



Ökad rollsäkerhet
= positivt!

men

B=0,25



Belastning



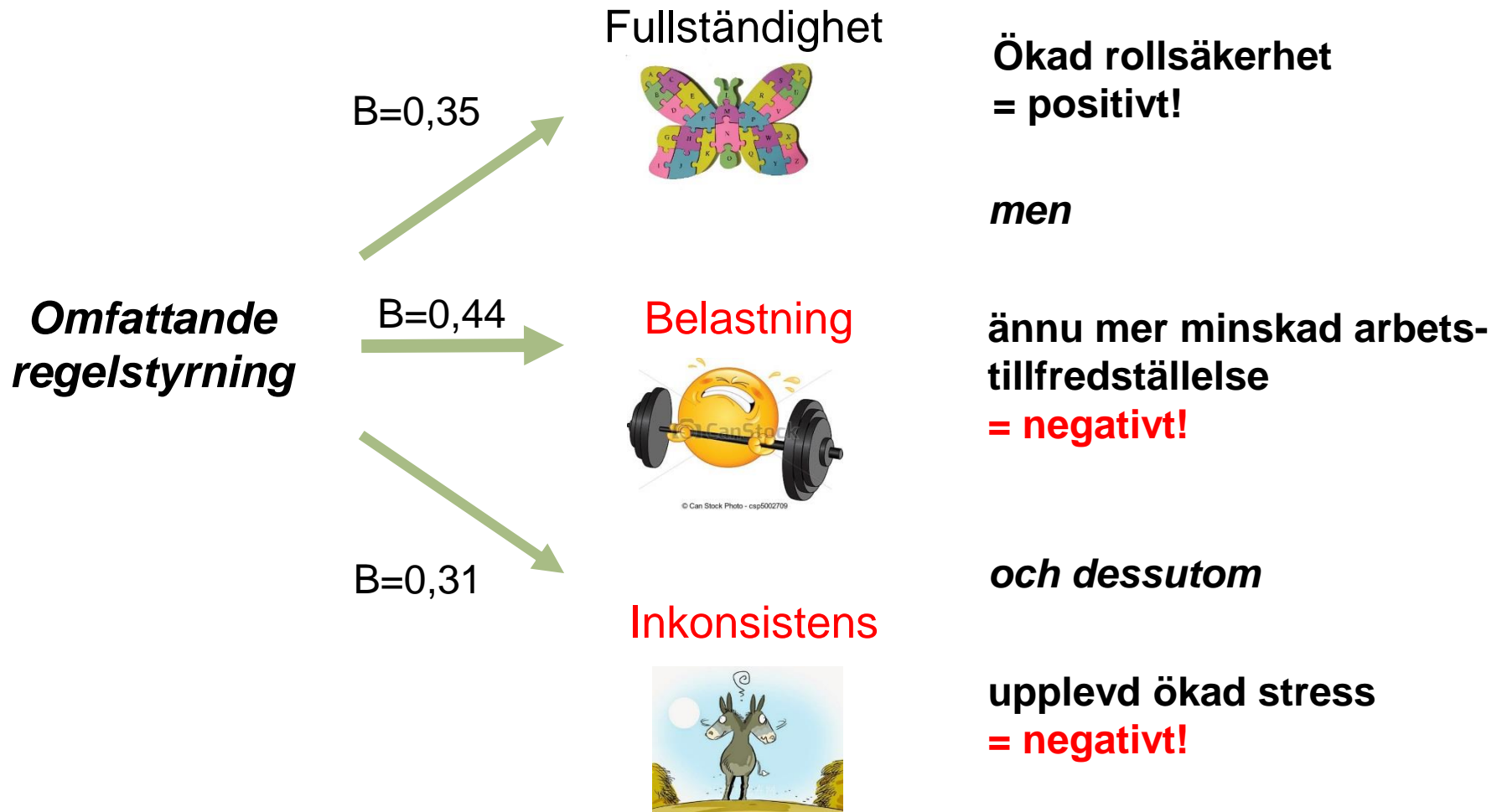
minskad arbetstillfredsställelse
= negativt!

B=0,05,
ns

Inkonsistens



Analys; Vad omfattande *regelstyrning* leder till



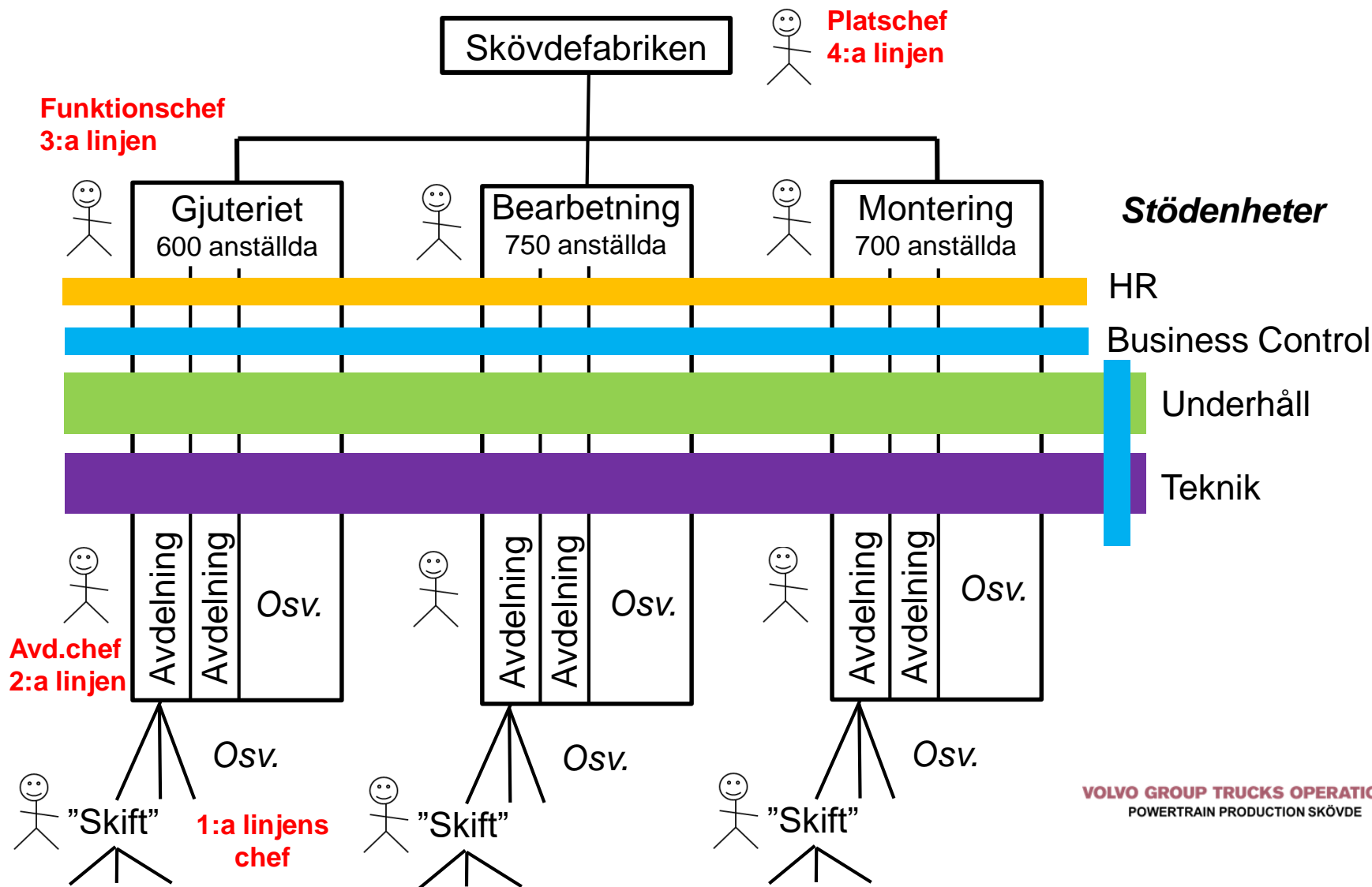
Möjliga andra faktorer som, antingen positivt eller negativt, kan påverka upplevelsen av styrning...

- 1) Chefernas **erfarenhet**
- 2) Överordnad chefs **bedömningsstil**
- 3) Vilket **stöd** cheferna upplever
- 4) Vilket **handlingsutrymme** cheferna upplever

Resultaten visar att framförallt de två sistnämnda har positiv betydelse, dvs lindrar stress och ger ökad arbetstillfredsställelse!

*Fråga 2:
Användningen av
den formella styrningen
påverkar kvaliteten
→ Alltså möjlig väg
framåt!*

Vad kan det offentliga lära av Volvo-fallet?



Lärande gällande *utformning* av styrning

- **Ändamålsenliga val av utvärderingsområden (prestationsmått och mål)**
- **Utvärderingsområdena desamma på alla nivåer, men måtten bestäms av utvärderad chef tillsammans med sin ledningsgrupp**
- **Chefer och stabers medvetenhet och engagemang i styrfrågor**

Lärande gällande *användning* av styrning

- **Ledningsgruppers gemensamma ansvar**
 - *Vilka frågor som ställs vid utvärderingsmöten*
 - *Hur chefer förbereder sig för utvärderingsmöten*
- **Vad händer vid missade mål?**
 - *På kort sikt*
 - *På lång sikt*
- **Stöd**
 - *Stabsfunktioners deltagande*
 - *Möten...*

Sammanfattande lärdomar

Tillit är inte att undvika att kontrollera

- Tillit ger kvalitet i styrning via engagerat deltagande i dialog
– *som i sin tur bygger tillit!*

Hur kan vi stödja dialogen om, och i, styrningen?

- Skapa forum där målkonflikter hanteras
- Ta hänsyn till att verksamheter är olika vid utformning
- *”Vi spelar en lång match”* – utvärdering på kort sikt är i första hand konstruktiv analys (...men tålamodet har gränser)

*Rätten att styra bör kopplas
till ansvar för dialog*

*Fråga 2:
Användningen av
den formella styrningen
påverkar kvaliteten
→ Alltså möjlig väg
framåt!*

Avslutande reflektion:

Hur kan styrningens omfattning reduceras?

Vad händer hos den styrande, om denne vet att valet att styra med en parameter till kommer kräva *deltagande* i dialog och *ansvar* för framtida problemlösning?

→ *Kan det kanske till och med bidra till att minska styrningens omfattning?*