

Mini-konference om motivation, styring og leverancen af offentlig velfærd

## ***Resultater fra et forskningsprojekt***

*Finansieret af Forskningsrådet for Samfund og Erhverv (FSE)*



# Forskergruppen



## Mini-konference om motivation, styring og leverancen af offentlig velfærd – formiddagens program:

10.00: Public Service Motivation, Public Values and Performance: Key findings

- Lene Holm Pedersen & Lotte Bøgh Andersen

10.45: The political agenda on motivation, steering and performance

- Marie Munk, afdelingen for offentlig fornyelse og velfærdspolitik, Økonomi- og Indenrigsministeriet

11.15 Workshoplederne præsenterer deres workshops

11.30: Workshops om motivation, styring og offentlige værdier (1. halvleg)

12.30: Frokost



## 11.30-12.30 Workshops – formiddagens program:

1. Christian Bøtcher-Jacobsen: Leadership and motivation in high schools  
Ken Meier is discussant, in English



2. Lotte Bøgh Andersen: Practical implications of research on motivation and performance (in Danish)  
Stig Henneberg is discussant

3. Lene Holm Pedersen: Public service motivation as a hidden potential in the public sector (in Danish)  
Søren Serritzlew is discussant

4. Nicolai Kristensen: Employee motivation, user capacity and models of public service provision (in Danish)  
Søren Winter is discussant



5. Torben Beck Jørgensen & Karsten Vrangbæk: Public values  
Jørgen Grønnegaard Christensen is discussant



## Mini-konference om motivation, styring og leverancen af offentlig velfærd – eftermiddagens program:

13.30: Workshops (2. halvleg):

- Samme workshops – deltagerne roterer

14.30: Samspil mellem forskning og praksis i performanceforbedringer (eksempler fra skoleområdet)

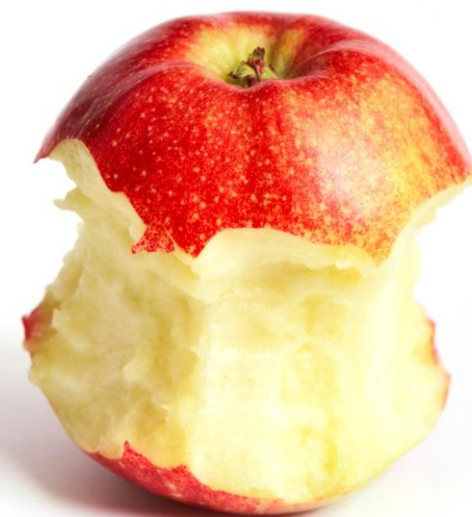
- Lise Nordvig Rasmussen and Simon Calmar Andersen

15.00: Kaffe

15.15: Key-note speaker Ken Meier (45 min oplæg)

16.00: Diskussion med Ken Meier

16.30: Reception



## Workshops – eftermiddagens program:

1. Christian Bøtcher-Jacobsen: Leadership and motivation in high schools  
Søren Winter is discussant, in Danish
2. Lotte Bøgh Andersen: Practical implications of research on motivation and performance (in English)  
Ken Meier is discussant
3. Lene Holm Pedersen: Public service motivation as a hidden potential in the public sector (in Danish)  
Jørgen Grønnegaard Christensen is discussant
4. Nicolai Kristensen: Employee motivation, user capacity and models of public service provision (in Danish)  
Helene May Vibholt is discussant
5. Torben Beck Jørgensen & Karsten Vrangbæk: Public values  
Søren Serritzlew is discussant



# Styring og motivation af offentligt ansatte - Key findings

Lotte Bøgh Andersen & Lene Holm Pedersen, CBS, AU & KORA





## Disposition

- Samfundsmæssig aktualitet, forskningsmæssig relevans
- Projektets problemformulering og hovedargument
- Argumenter og key-findings
  - Styringsmodeller, motivation og handlingskapacitet
  - Public service motivation og leverancen af serviceydelser
  - Motivational crowding - Styring der opleves som kontrollerende påvirker de ansatte motivation
  - Rekruttering, socialisering og fastholdelse af motiverede medarbejdere
  - Er lykken gjort med det?
- Opsummering



# Folkeskolen

Vedvarende kritik af elevplaner for at være unødige og kontrollerende

- 2012 Udfordringsret og frikommuneforsøg: Cirka halvdelen af kommunerne har dispensation
- 2012 Lovforslag om afskaffelse af obligatoriske elevplaner, forkastet
- 2013 Oplæg til ændringer i forbindelse med reformen af Folkeskolen



## Beskæftigelsesområdet



- Vedvarende kritik af administrative byrder i forbindelse med dokumentationskrav i fht overholdelsen af rettidighed ved samtaler
- Medarbejdere i job-centre oplever i markant højere grad end administrativt ansatte i kommunerne generelt, at regler og procedurer der skal følges i arbejdet er unødige
- Forsøg med fleksibilitet, fx i frikommuneforsøg

## Ældreplejen

### Registrering af tid

Hvis den udvikling, som nu er i gang, fortsætter, vil alle medarbejdere i hjemmeplejen om et par år skulle sende beskeder på PDAen hver gang de går ind eller ud af et hjem – og nogle gange også undervejs i arbejdet i hjemmet. Mange medlemmer giver udtryk for, at de oplever det som unødigt kontrol, og at det tager tid fra borgeren (FOA, 2008).



## Problemformulering og forskningsmæssig relevans

Hvordan spiller styring og motivation sammen i leverancen af offentlige ydelser ?

Samspillet mellem styring og motivation skal gennemtænkes:

- Fordi de ansattes motivation udgør et potentiale i forhold til at udvikle leverancen af serviceydelser.
- Fordi styringen der opleves som kontrollerende fremfor understøttende udhuler de ansattes motivation.



## Centrale begreber: Styring og motivation

- Styring er bestræbelser på at opnå målsætninger
- Motivation er den energi en person er villig til at lægge bag opnåelsen af et givent mål:
  - Ekstrinsisk motivation: At gavne sig selv eller undgå straf:
  - Public service motivation: At gøre godt for andre eller samfundet ved at levere offentlige ydelser
  - Intrinsisk motivation: At nyde opgaven i selv



# 1. Argument for at gentænke forholdet mellem styring og motivation

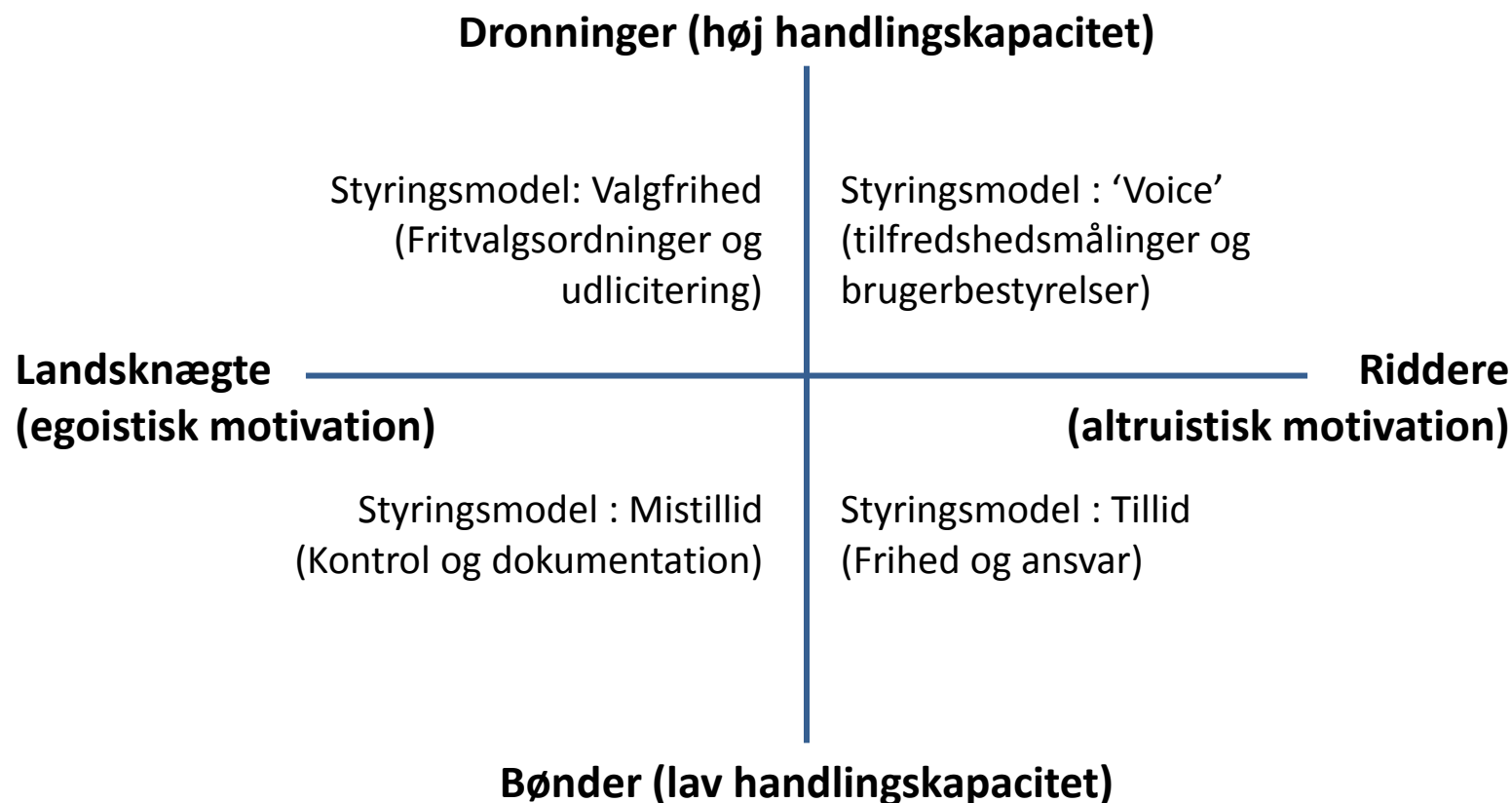
- Politikernes antagelser om de ansattes motivation og brugernes handlingskapacitet har betydning for, hvilke styringsmodeller der vælges på et givent område.
- De ansattes motivation og brugernes handlingskapacitet har betydning for hvordan konkrete styringsmodeller fungerer.

# De offentligt ansattes motivation og borgernes handlingskapacitet

- Riddere, altruister, motiveret af at hjælpe andre
- landsknægte, egoister, motiveret af at gavne sig selv
- Dronninger, er slagkraftige, og kan manøvrere frit
- Bønder, bevæger sig mindre frit

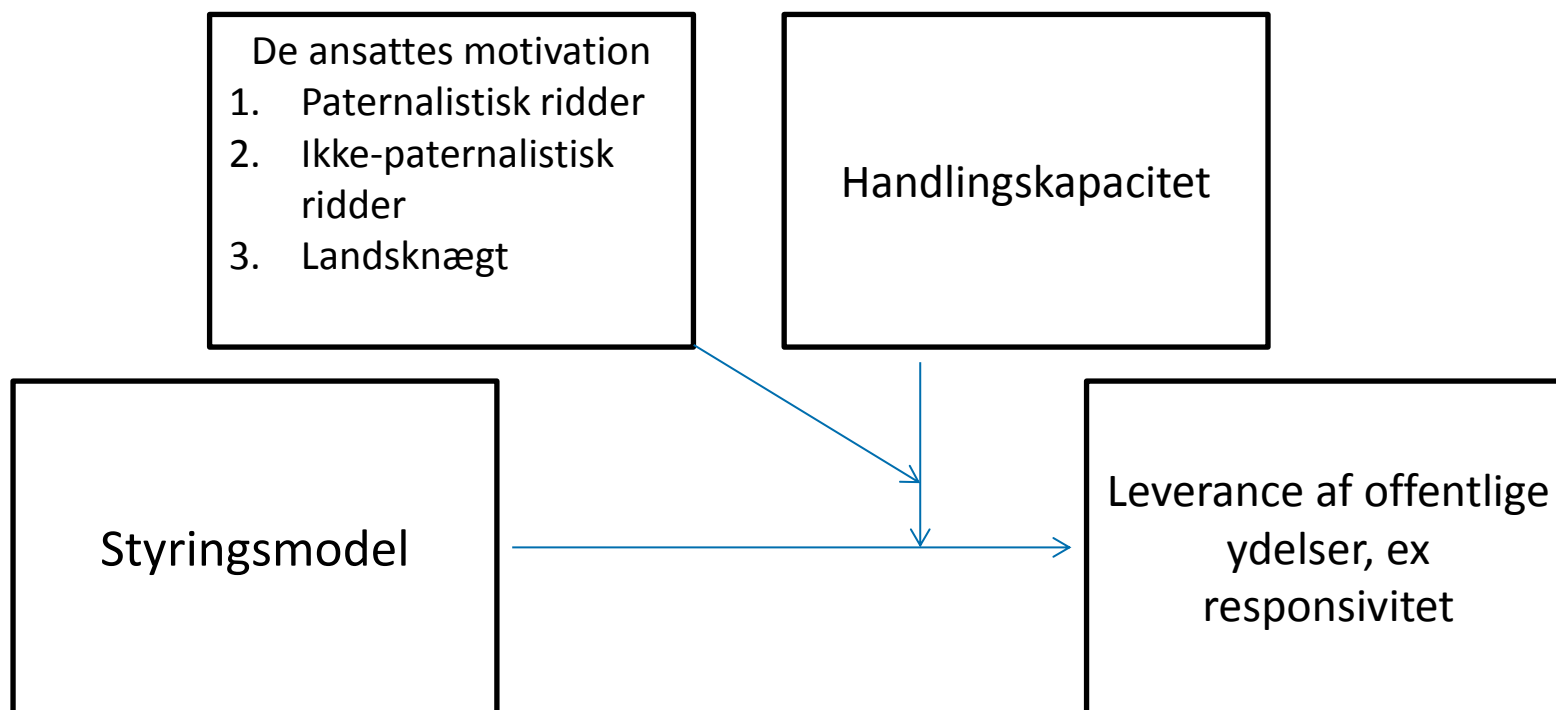


## Styringsmodeller, motivation og handlingskapacitet (Le Grand, 2010)





## Hvordan kan kombinationen af de ansattes motivation og handlingskapacitet forventes at påvirke den offentlige sektors responsivitet?



Lotte Bøgh Andersen , Nicolai Kristensen & Lene Holm Pedersen (2013) Models of Public Service Provision— When Will Knights and Knaves Be Responsive to Pawns and Queens?, International Journal of Public Administration, 36:2, 126-136, DOI: 10.1080/01900692.2012.721437

## Pointer/findings

- Politikernes syn på knight & knaves, pawns & queens har betydning for hvordan styringen indrettes, men variationer i PSM og brugernes handlingskapacitet har også betydning for hvordan styringen forventes at fungere.
- Responsivitet er ikke alene et spørgsmål om valget af styreform. Ej heller om de offentligt ansattes motivation, eller brugernes handlingskapacitet. Der er tale om det samspil – en trevejs interaktion.
- Ved at tage udgangspunkt i hvilken handlingskapacitet og motivation der findes bliver det muligt at diskutere hvilken styreform der er hensigtsmæssig hvis man ønsker en responsiv leverance af serviceydelser.
- Der er udviklet mål for Handlingskapacitet 'public service efficacy' og PSM som kan danne udgangspunkt for en kortlægning.
- Hør mere om betydningen af brugernes handlingskapacitet i Nicolai Kristensens work-shop: Employee motivation, user capacity and models of public service provision.

Lotte Bøgh Andersen;  
Nicolai Kristensen;  
Lene Holm Pedersen /  
[Public Service Efficacy](#)  
I:  
International Journal of Public Administration, Vol. 35, Nr. 14, 2012, s. 947-958

## 2. argument

Det andet argument er, at der findes en særlig altruistisk motivationsform, som er forbundet med at levere offentlig service, nemlig *public service motivation* (PSM). Og at den kan rumme et potentiale for at udvikle den offentlige sektors performance.

## Public Service Motivation

- Et individs orientering mod at levere ydelser til folk med det formål at gøre noget godt for andre og samfundet
- Operationaliseret og målbart – et nogenlunde fast sæt af items, der dog stadig udvikles

Sangmook Kim;  
Wouter  
Vandenabeele;  
Bradley E. Wright;  
Lotte Bøgh  
Andersen; Francesco  
Paolo Cerase;  
Robert K.  
Christensen; Céline  
Desmarais; Maria  
Kourmenta; Peter  
Leisink; Bangcheng  
Liu; Jolanta  
Paldauskaitė; Lene  
Holm Pedersen;  
James L. Perry;  
Adrian Ritz;  
Jeannette Taylor;  
Paola De Vivo /  
[Investigating the  
Structure and  
Meaning of Public  
Service Motivation  
across Populations](#) :  
Developing an  
International  
Instrument and  
Addressing Issues of  
Measurement  
Invariance.  
I: Journal of Public  
Administration  
Research and  
Theory, Vol. 23, Nr.  
1, 2013, s. 79-102

## Overensstemmelse mellem PSM og omgivelser: Der skal være et 'fit' hvis ansatte med PSM motivation skal lægge ekstra energi i arbejdet

Et eksempel på en anvendelse:

Byrådspolitikere, tidsforbrug og indflydelse

- Byrådenes raison d'être er at fastlægge det fælles bedste og at prioritere mellem en række områder og målsætninger
- Det kan forventes at Commitment to the public interest (CPI), som retter sig mod at gøre noget godt for fællesskabet vil være knyttet til at der arbejdes flere timer og at der opnås større politisk indflydelse i byrådet, mens det samme i mindre grad gør sig gældende for User Orientation (UO) som er knyttet til at gøre noget godt for konkrete individer.
- Der ses en anden adfærd, hvis der er et fit mellem motivation og omgivelser
- Fit undersøges typisk med survey-items.



Lene Holm Pedersen /  
[Committed to the Public Interest?](#) :  
Motivation and Behavioral Outcomes among Local Councillors.  
I: Public Administration,  
1.3.2013

## Sammenhængen mellem PSM og performance

Argumentet er at

- Individier med PSM lægger mere energi i arbejdet
- Hvis – og kun hvis - der er overensstemmelse mellem PSM og omgivelserne
- Hvis det er rigtigt rummer det et potentiale!

## Forskningsresultater: performance

- Survey-data: Peger på en sammenhæng mellem PSM og subjektive vurderinger af performance, men common-source bias
- Eksperimentelle studier finder en sammenhæng

# Surveydata kombineret med register data: Den danske folkeskole



- Positiv sammenhæng mellem lærerens PSM og de eksamenskarakterer eleverne opnår
- Sammenhængen er stærkere jo længere eleverne er blevet undervist af en lærer med høj PSM

Andersen, Heinesen og Pedersen (2012): **How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? (conditionally accepted)**



## Forskningsresultater: adfærd

- Fysioterapeuter med høj PSM prioriterer i højere grad at behandle patienter med varigt nedsatte funktionsevner (Andersen og Serritzlew, 2012).
- praktiserende lægers udskrivning af recepter på penicillin (Jensen, 2013).
  - læger med høj PSM udskriver i mindre grad bredspektret antibiotika
  - Læger med høj brugerorientering udskriver signifikant mere antibiotika



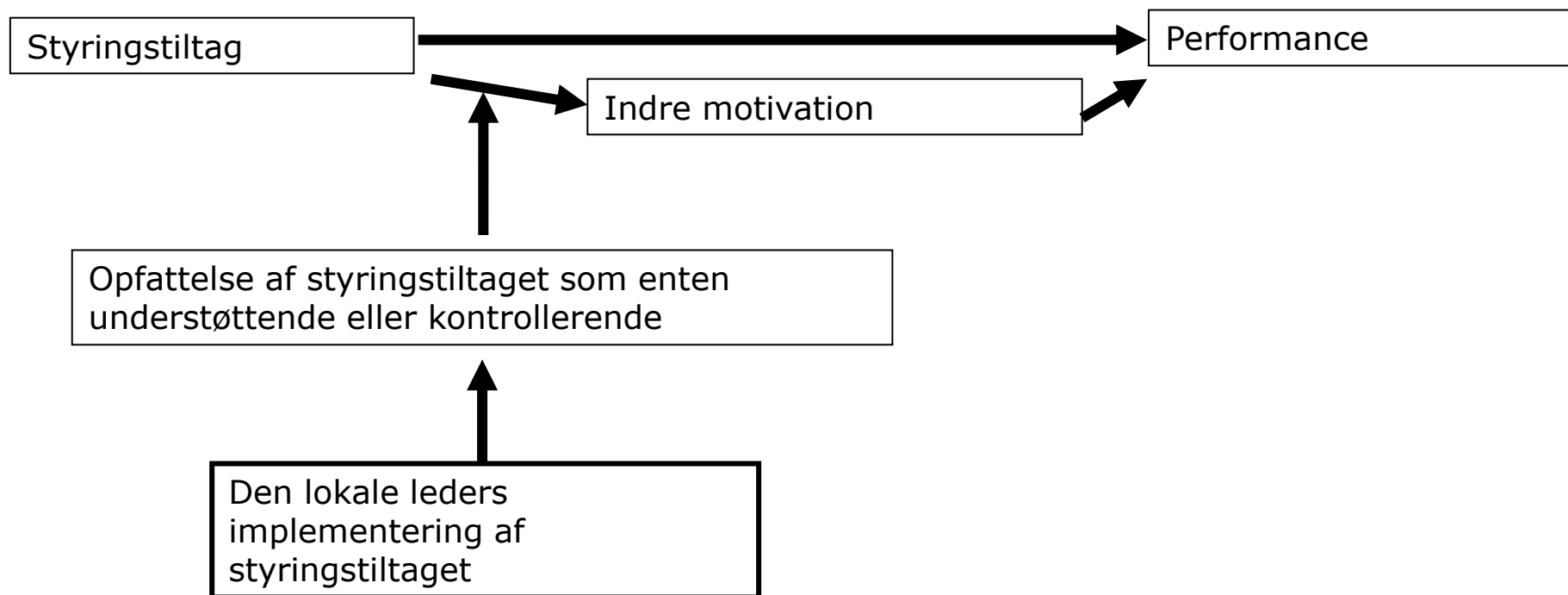
## Key findings / Pointer

- Forskningen viser en sammenhæng mellem PSM og performance.
- Og en sammenhæng mellem PSM og pro-social adfærd
- PSM er ikke lige relevant for alle områder i den offentlige sektor.
- PSM forpligter

### 3. argument

Det tredje argument er, at der er en sammenhæng mellem motivation og styring.

# Styringstiltag og motivation



## Key findings / Pointer

- Virkningen af økonomiske incitamenter afhænger af opfattelse af disse (undersøgt fx for forskningsinstitutioner og fysioterapeuter)
- Virkning af regler, der bliver monitoreret og sanktioneret, afhænger tilsvarende af opfattelsen af disse regler (undersøgt fx for folkeskolelærere og SOSU'er)
- Den lokale leders implementering af styringssystemerne lader til at gøre en forskel for medarbejdernes opfattelse af disse (undersøgt fx for folkeskolelærerne)

## 4. argument

Der ligger et potentiale i at rekruttere og fastholde medarbejdere med denne motivationsform, men også i at tilrettelægge arbejdet i den offentlige sektor, så denne motivationsform understøttes.

# Motivation og fit



# Motivationsforskelle

Kontrol og incitamenten jf.  
argument 3

Bevidsthed om, at  
arbejde giver samf. bidrag

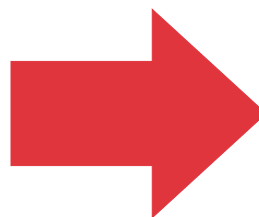
Realitetschok

Sektor (off./privat)

Faggruppe

Køn

Alder



Public service  
motivation

Intrinsic opgave-  
motivation



## Key findings / Pointer

- Indre opgavemotivation hænger negativt sammen med sygefravær (undersøgt vha. FOA's medlemspanel)
- Public service motivation giver jobtilfredshed, hvis jobbet giver mulighed for at levere en meningsfuld indsats (undersøgt på tværs af mange faggrupper og på tværs af lande)
- Typen af medarbejdernes motivation varierer mellem offentlig og privat sektor indenfor samme faggruppe (undersøgt fx for fysioterapeuter, SOSU'er, sygeplejersker og på tværs af faggrupper)
- Den offentlige leder motivere sine medarbejdere ved at tydeliggøre, at medarbejderne gør en samfundsmæssig forskel ved at bidrage til at nå organisationens mål - hvis der ikke er for stor uenighed om, hvad det samfundsmæssigt ønskværdige er (undersøgt bl.a. for ansatte på professionshøjskolerne)

## 5. argument

Lykken ikke nødvendigvis er gjort, hvis de offentligt ansatte arbejder for at gøre noget godt for samfundet. PSM har potentiale, men rummer også nye styringsmæssige udfordringer.

## Opsummering

- Motivations betydning for performance: Ikke bare varm luft
- Styringstiltag, opfattelse af disse styringstiltag, motivation samt performance
- Motivationsforskningen leverer ikke et vidundermiddel – man skal stadig tænke sig om