

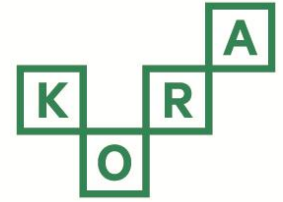


AARHUS
UNIVERSITET
INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB

Praktiske implikationer af forskningen i motivation og performance

Lotte Bøgh Andersen
Aarhus Universitet og KORA
4. oktober 2013

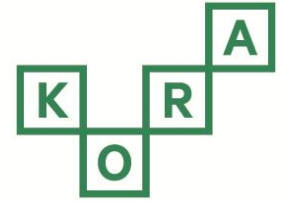




Disposition

- › Intro: Hvor står diskussion om motivation og styring?
- › Koblingen fra velkomstforelæsningsen
- › Hvad startede os? Universitetseksemplet
- › Hvor er vi lige nu? Folkeskolen som eksempel
- › Fremtiden: Ledelsesprojektet
- › Praktiske implikationer: Hovedpointer
- › Afslutning: Relevansen af at lade forskning og praksis mødes





Hvor står diskussionen om styring og motivation i Danmark lige nu?

- › Forskerdebatoplæg foråret 2012
 - › Masser af diskussioner rundt om i landet
 - › KL's debatoplæg
 - › KOM DIR oplæg
 - › Mere diskussion
 - › "Et år efter"-notatet
 - › Produktivitetskommissionen
-
- › Forhåbentlig endnu mere diskussion: F.eks. i dag

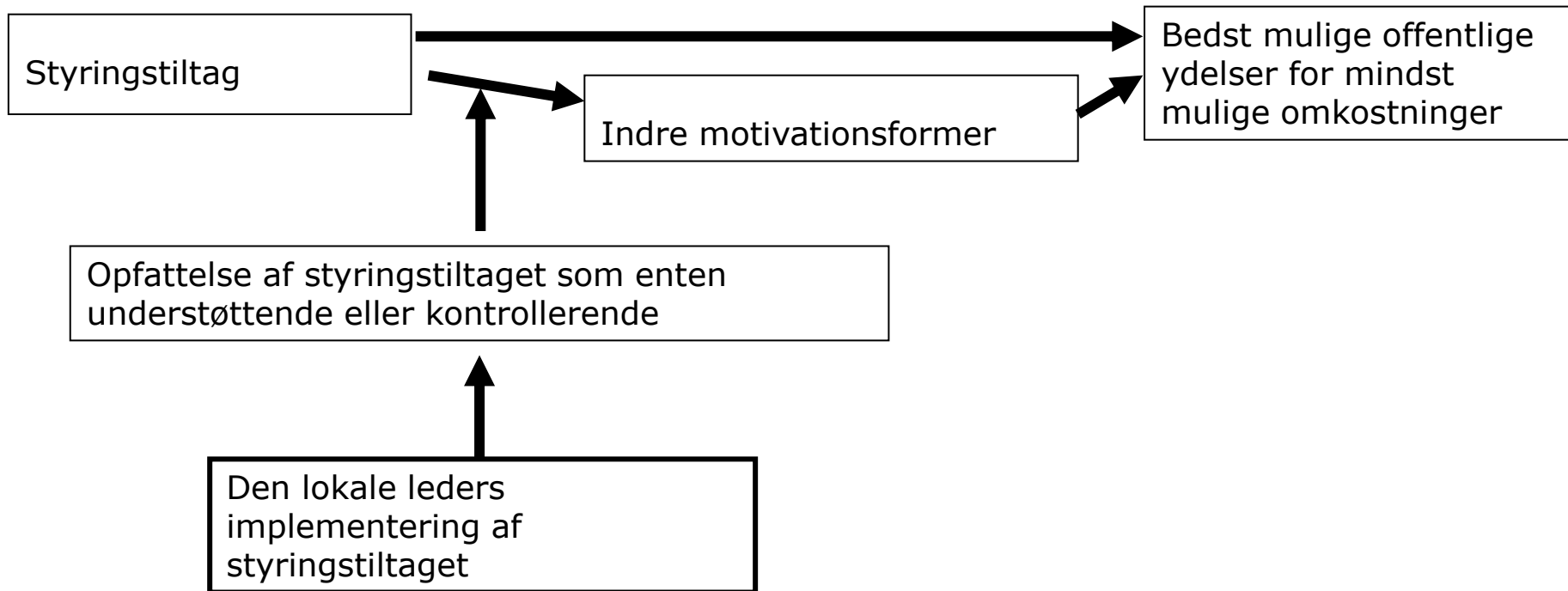


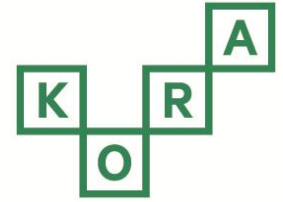


Før NPM: Profession og hierarki (stadig vigtige)	New Public Management: Marked (dansk udgave – sjældent ekstrem)	Nye bud: Motivation og netværk (supplerer øvrige to, erstatte næppe)
Professioners vigtige funktion og neutrale bureaukrater i hierarki	Offentligt ansatte er egennytte-maksimerende	Mixed motives: Egen-nytte og fagligt understøttet altruisme
Problemet er markedssvigt	Problemet er det offentlige monopol	Problemet er den voksende kompleksitet
Den offentlige sektor - nok i sig selv	Offentlig-privat konkurrence gennem privatisering og udlicitering	Offentlig-privat samarbejde gennem netværk og partnerskaber
Borgerne som klienter og skatteydere	Borgere som kunder	Borgere, frivillige og civilsamfundsorganisationer som medproducenter

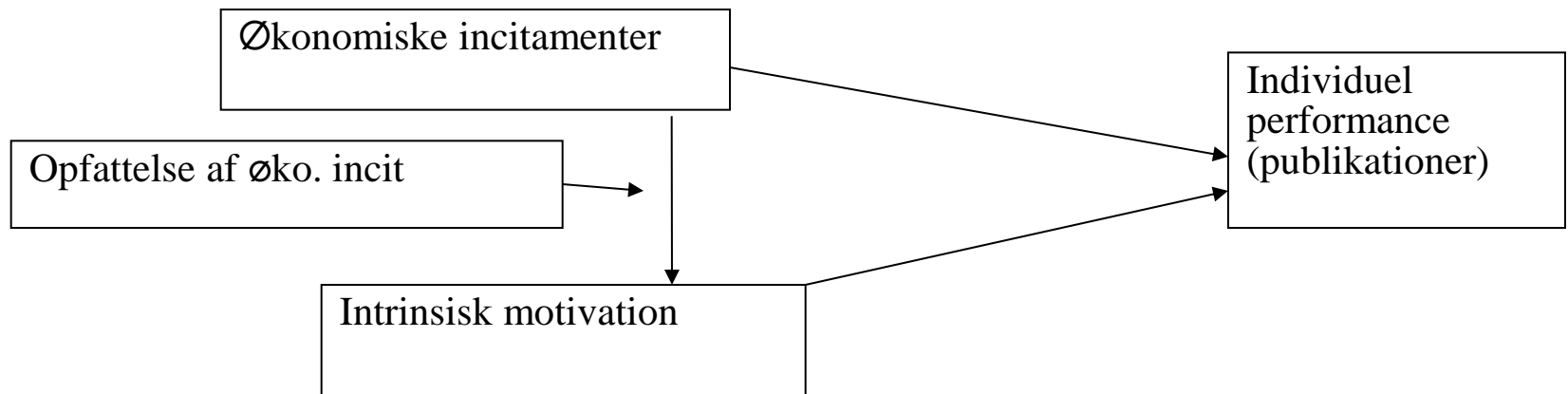


Fra intro forelæsningsen:





Hvad startede os? Ny Løn på universitetsinstitutter

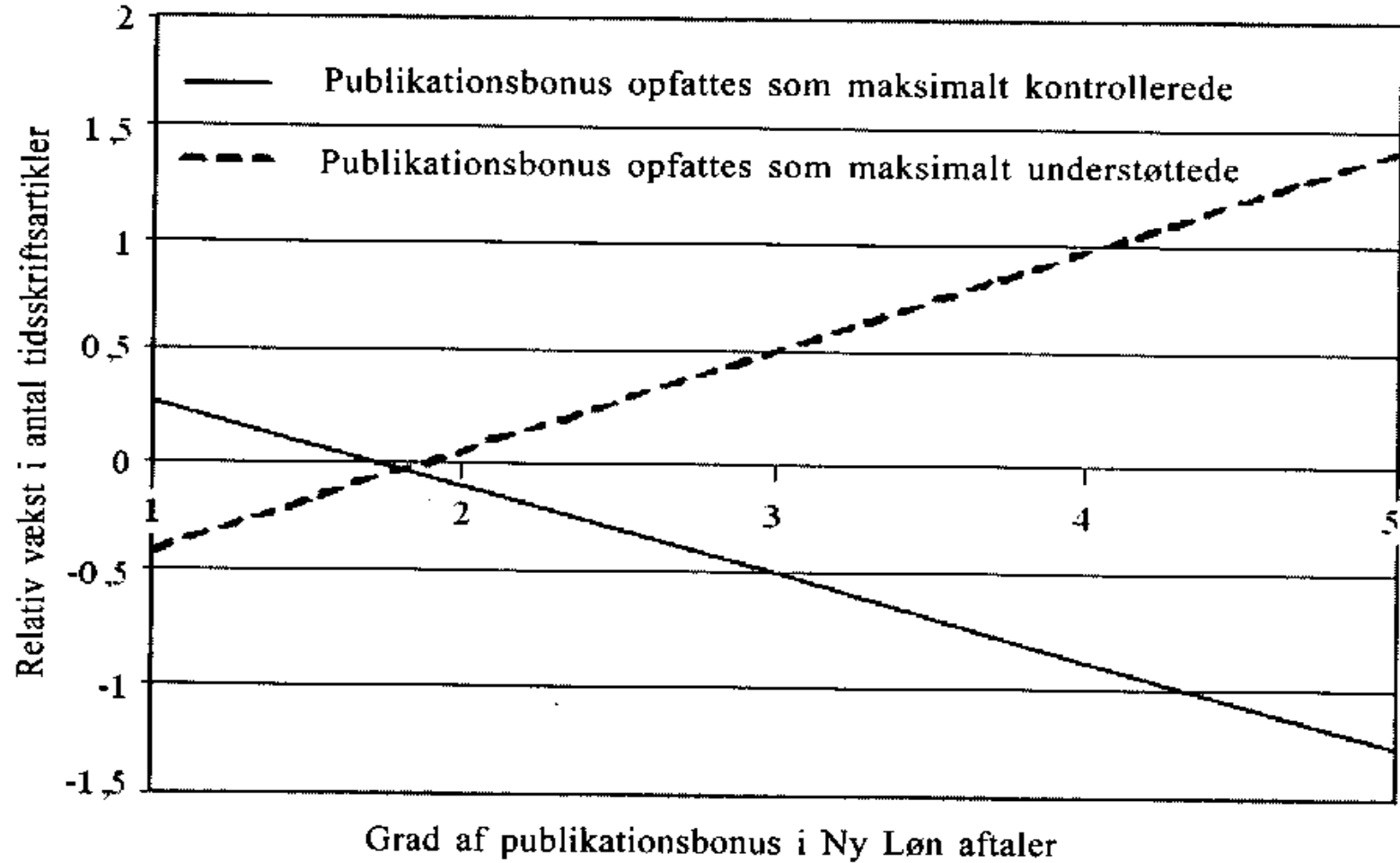




Opfattelsen af incitament

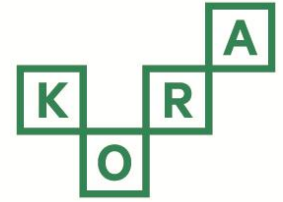
- > Sammenhæng mellem opfattelse af økonomiske incitament og disses betydning
- > Forskel på, hvordan medarbejderne oplever incitament:
 - > Understøttende ved at belønne indsats
 - > Kontrollerende fra ledelsens side
- > Hvis understøttende større indsats: crowding in
- > Hvis kontrollerende mindre indsats: crowding out
- > Resultat fra forskningsverdenen: opfattelse af 'ny løn' gør en forskel







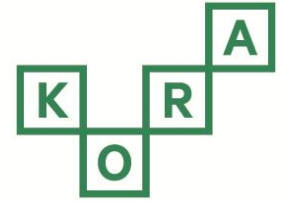
Hvor er vi lige nu? Folkeskolen som eksempel



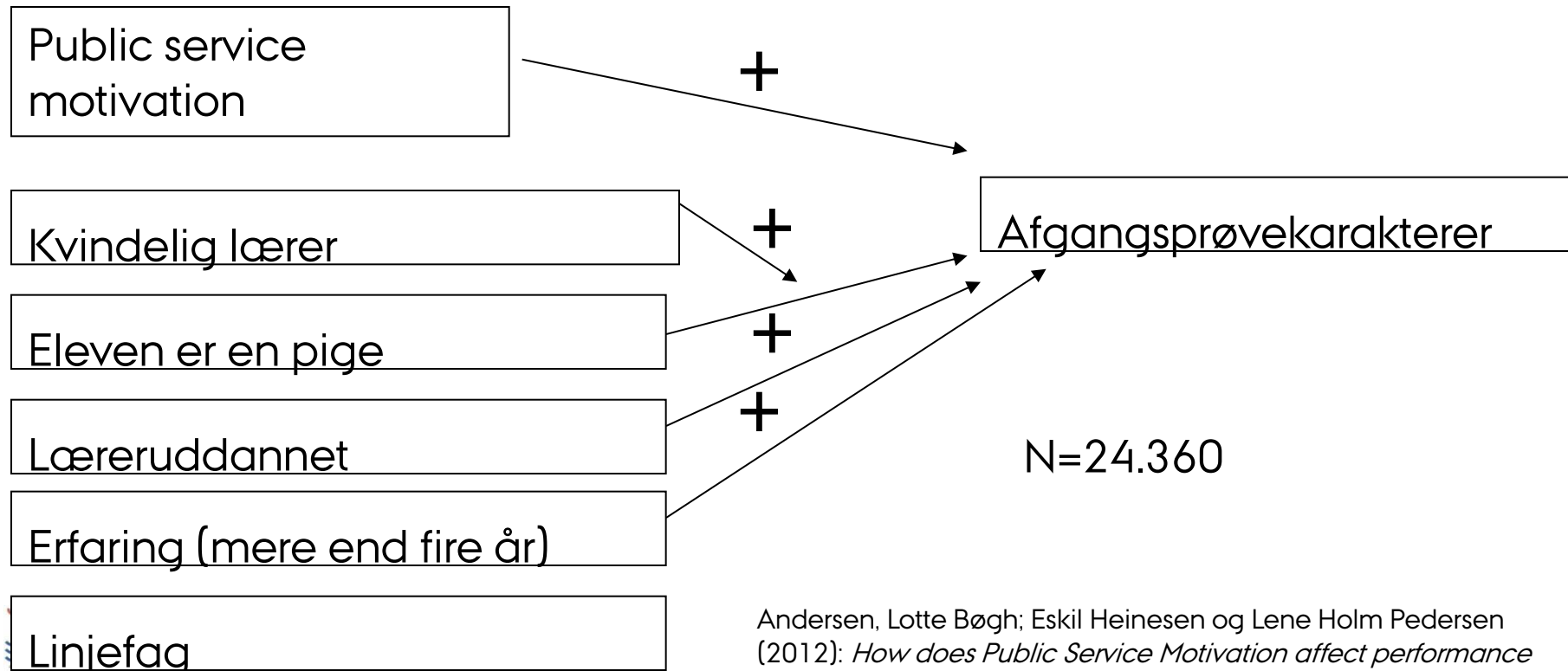
Folkeskoleundersøgelsen: Hvordan?

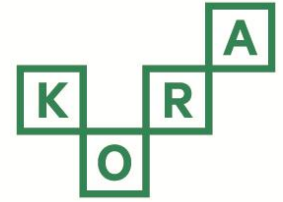
- > Registeroplysninger om elevernes karakterer i afgangsprøverne samt standpunktskarakterer (2009-2011)
- > Kvalitative interviews som udgangspunkt for at formulere relevante spørgsmål
- > Spørgeskemaundersøgelse til 3,230 lærere fordelt på 85 skoler i foråret 2011
- > Spørgeskemaundersøgelse med skoleledere (32 skoleledere kunne kobles til lærerne og havde været ansat før elevplansimplementeringen)
- > Oplysninger fra skolerne, så vi ved præcist, hvilke lærere, der har undervist hvilke elever i 7.-9. klasse i alle eksamensfagene





Fra velkomstforelæsning: Der er en effekt af motivation





Men hvorfor varierer lærernes motivation?

?



Motivation





Opfattelse af
elevplaner



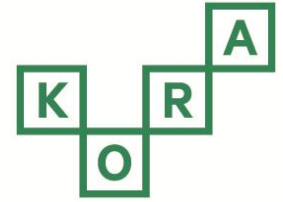
Motivation:
Indre arbejdsmotivation
Public service motivation

Kobling af 3200 læreres opfattelse af elevplanerne og deres motivation

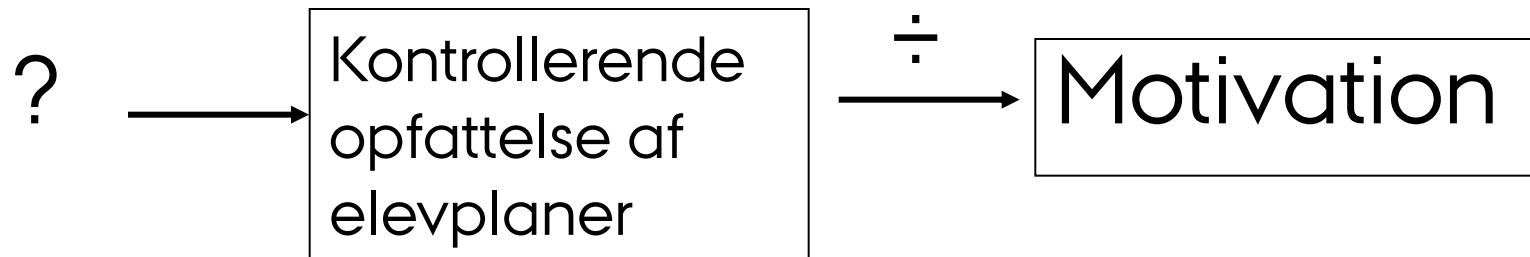
Hovedresultat: Hvis elevplanerne opfattes som mere kontrollerende, har lærerne mindre motivation på alle de målte motivationsdimensioner

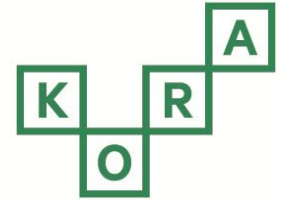
Kilde: Jacobsen, Christian Bøtcher; Johan Hvitved & Lotte Bøgh Andersen. (2013): Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation Online before print in *Public Administration*





Trin 3: Hvorfor opfatter nogle lærere elevplanerne (og anden styring) som kontrollerende, mens andre opfatter det som understøttende?





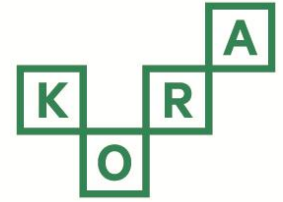
Hvornår opfattes elevplaner som kontrollerende:

- > Når skolelederens implementering er (relativt mere) hård
- > På store skoler
- > På skoler med mange fattige elever

- > Når læreren er en mand

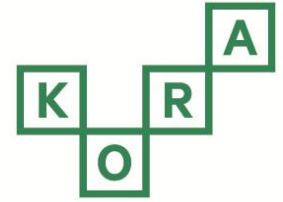
Kilde: Mikkelsen, Jacobsen, Andersen, *Understanding employees' perceptions of command systems -A study of school principals' enforcement of obligatory student plans*, præsenteret på IRSPM konferencen i Rom 2012





NYT LEDELSESPROJEKT





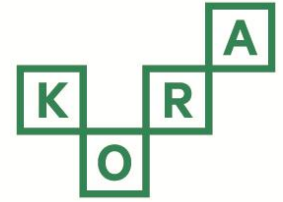
Hvad er god ledelse?

Performance som opnåelse af organisationens mål

Hvad betyder ledelse for performance i offentlige og private organisationer?

Undersøgelse via eksperimentel ledelsestræning (klarer organisationer, hvor lederen får træning, sig bedre end organisationer, der indgår i kontrolgruppen?)

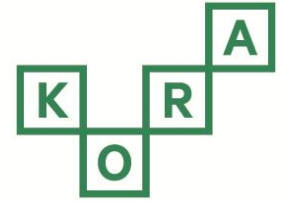




Hvordan undersøger vi det?

- › **720 ledere** (med ca. 23.000 medarbejdere) fordeles tilfældigt på hhv. forsøgsgrupper (der får ledelsestræning) og kontrolgruppe
- › Fælles for ledelsestræningen:
 - › Rettet mod at understøtte lederen i at opnå organisationen mål
 - › Alle typer ledelsestræning forventes at have positiv effekt. Spørgsmålet er hvor meget i dansk kontekst og i de fem sektorer
 - › Gennemføres lokalt og på tværs af de fem sektorer
 - › Bygge på eksisterende masteruddannelsesmoduler
 - › Fire hele dages undervisning samt intensiv sparring imellem undervisningsgangen
- › **Undersøgte organisationer:** Gymnasier, bankfilialer, grundskoler, daginstitutioner og skatteorganisationer
- › **Før- og eftermålinger:** Bl.a. organisatorisk performance, sygefravær, motivation, ledelsesafstand og såvel medarbejder- som lederopfattelse af ledelsesstrategier





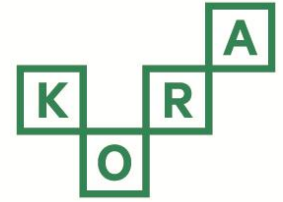
Praktiske implikationer: Hovedpointer

- > Gennemfør styring, således den opfattes understøttende
- > De ansattes behov for autonomi, tilknytning og kompetence
- > Herunder tydeliggørelsen af det bidrag, de giver med deres arbejde

- > Beslutningstagernes behov for at vide, at der bliver leveret det, de legitimt valgte politikere har besluttet

- > **Klare mål, som oversættes af lederne til en vision, der både skabes, deles og vedligeholdes**





Afslutning: Relevansen af at lade forskning og praksis mødes

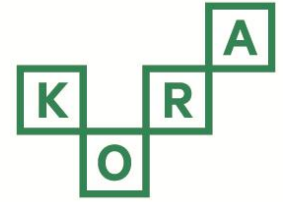
› Vi har som forskere meget brug for praktikerne:

- › Hvad er der på spil i de offentlige organisationer, hvad optager jer?
- › Kommentarer til nuværende og kommende projekter
- › Viden om de faktiske forhold
- › Deltagelse i diverse undersøgelser
- › Fælles sparring om vidensbehov og inspiration til nye undersøgelser

› Praktikerne har også brug for forskerne:

- › Fra hverdagsviden til systematisk viden
- › Systematisk opfølgning på tiltag
- › Udbredelse af de ideer, der virker
- › Gensidig inspiration og motivation: Vi skulle gerne være optaget af det samme, nemlig at bidrage til at sikre de bedst mulige offentlige ydelser til færrest mulige ressourcer





**Tak for opmærksomheden!
Kommentarer, spørgsmål, indhentning af
artikler mv.: Lotte@ps.au.dk**

