



AARHUS  
UNIVERSITY

BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE AND GOVERNMENT

07 September 2015

---

# SAMMENHÆNGE MELLEM RESULTATMÅLINGER, MEDARBEJDERMOTIVATION OG GODE RESULTATER

Lotte Bøgh Andersen, Dansk Evalueringselskab, 29. august 2015





# Indhold

---

- › Introduktion
- › Resultatmåling og resultatbaseret styring: Hvad er det, og hvordan skal vi forstå det?
- › Styring (i bredere forstand) og motivation: Folkeskolerne som eksempel
- › Ledelse, motivation og resultater: Ungdomsuddannelserne som eksempel
- › Igangværende/kommende forskning: LEAP projektet
- › Konklusion og (mere) diskussion

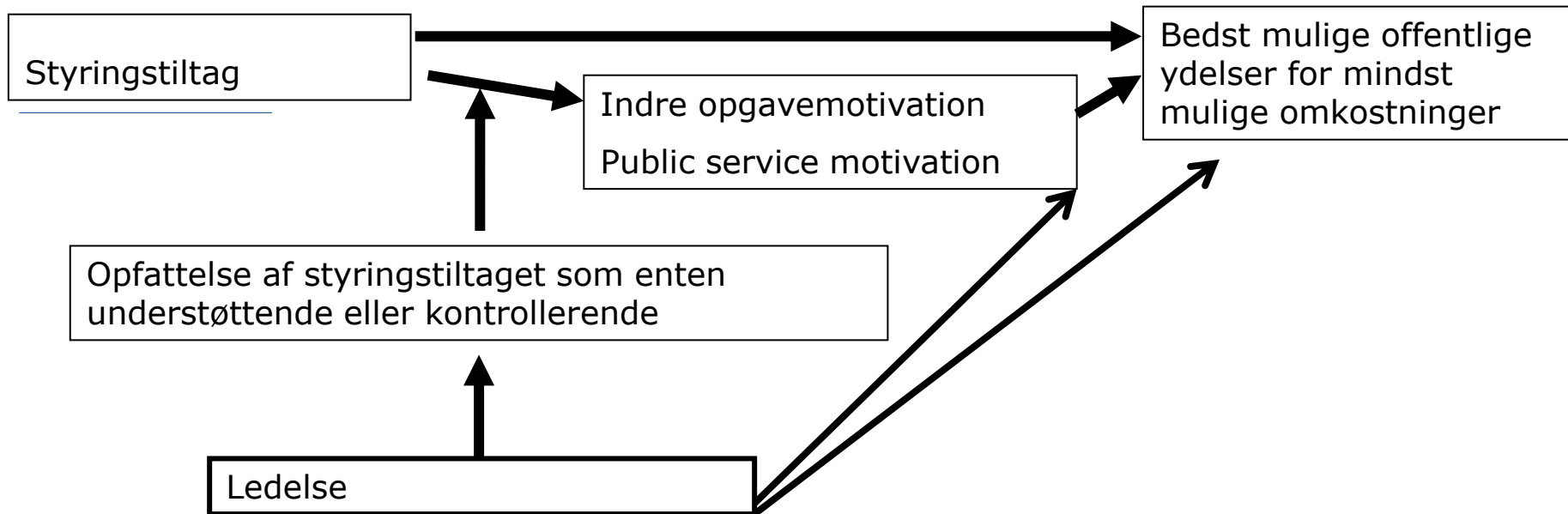


# Motivation som begreb

---

- › Motivation som den potentielle energi, en person er villig til at lægge bag opnåelsen af et givent mål.
- › Hvad er målet:
  - › At gavne sig selv (incitament) eller undgå straf (regulering): Ekstrinsisk motivation
  - › At nyde opgaven i selv: Intrinsic task motivation/indre opgavemotivation
  - › At gøre godt for andre eller samfundet: Public service motivation







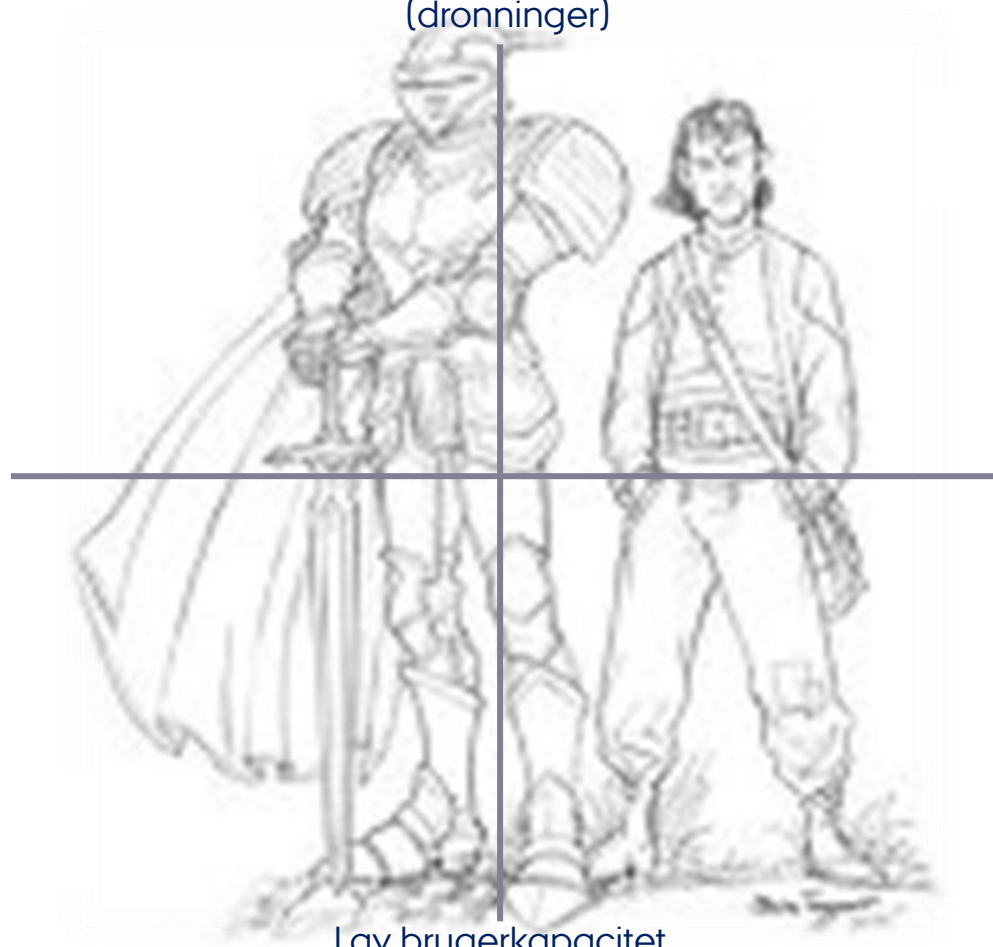
# Styring – og opfattelser af motivation

Høj brugerkapacitet  
(dronninger)

Altruistiske ansatte  
(riddere)

Egoistiske ansatte  
(landsknægte)

Lav brugerkapacitet  
(bønder)





## **Før NPM: Profession og hierarki**

## **New Public Management: Marked**

## **Nye bud på styring: Motiva- tion og netværk**

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

Offentligt-privat samarbejde gennem netværk og partnerskaber

Borgerne som klienter og skatteydere

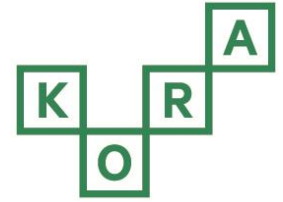
Borgere som kunder

Borgere, frivillige og civilsamfunds-organisationer som medproducenter



# Resultatmåling og resultatbaseret styring: Hvad er det, og hvordan skal vi forstå det?





# Hvad er resultatmåling og – styring?

---

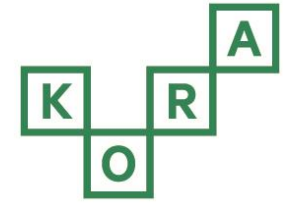
**Resultatmåling** som den samlede mængde af bevidste aktiviteter der udføres i bestræbelserne på at kvantificere performance. Resultatet af disse aktiviteter er **resultatinformation**

Aktiviteterne kan opdeles i fem overordnede faser:

1. Fokuserer målingsindsatsen (hvad skal måles?);
  2. Udvælge indikatorer (hvordan skal der måles?);
  3. Indsamle data (hvilke data og datakilder skal anvendes?);
  4. Analysere data (hvordan fortolkes data?) og
  5. Afrapportere data (hvordan og i hvilket format afrapporteres data?)
- (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2010: 25 citeret i Kristiansen (2014)).







# Fra resultatinformation til resultatbaseret ledelse

- > Resultatbaseret ledelse er den aktive anvendelse af resultatinformation i beslutningstagen (Kristiansen 2014)
- > Forskellige typer resultatinformation og vigtigheden af, at den er meningsfuld og dækkende
- > **Hvem bruger især resultatbaseret ledelse?** (Moynihan & Panday) Ledere med meget public service motivation
- > Resultatbaseret ledelse som en del af bestræbelser på at give et meningsfuldt bidrag til samfundet og andre mennesker – ikke nødvendigvis en modsætning hertil



JPART 20:849–866

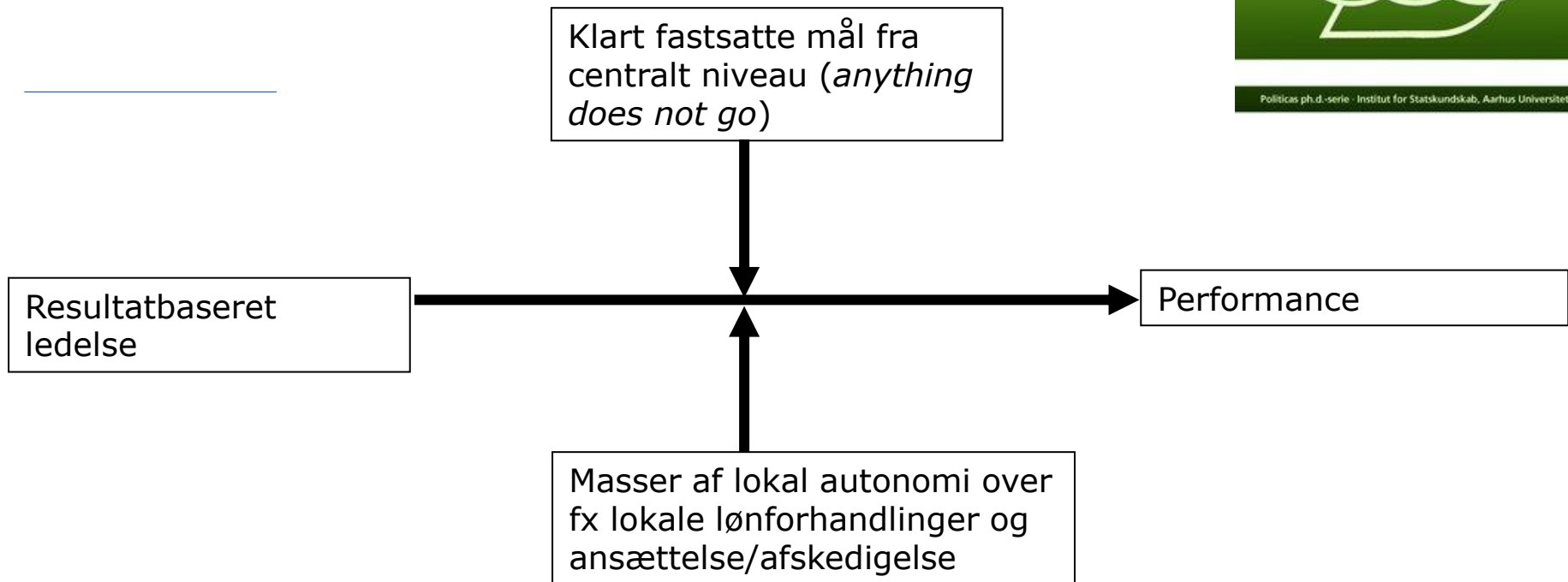
## The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information?

Donald P. Moynihan\*, Sanjay K. Pandey†

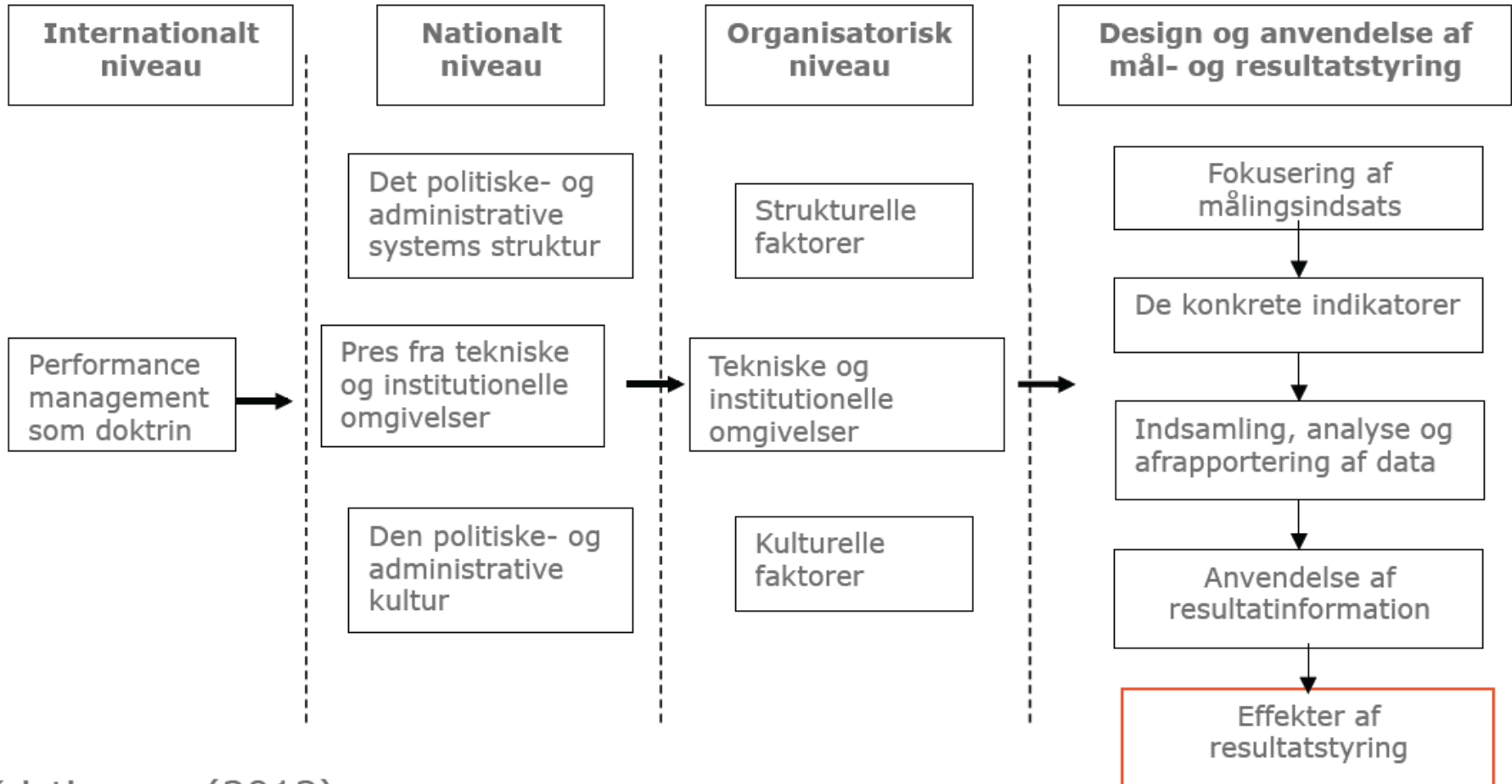
\*University of Wisconsin–Madison; †Rutgers University, Newark

### ABSTRACT

This article proposes that understanding public employee use of performance information is perhaps the most pressing challenge for scholarship on performance management. Governments have devoted extraordinary effort in creating performance data, waging that it will be used to improve governance, but there is much we do not know about the factors associated with the use of that information. This article examines the antecedents of self-reported performance information use from a survey of local government managers. The results show that public service motivation, leadership role, information availability, organizational culture, and administrative flexibility all affect performance information use.



Kilde: Poul Aaes Nielsen (2013) *Performance Information in Politics and Public Management* (ph.d. afhandling). Side 31 (udvalgte dele af modellen)



Kristiansen (2012)



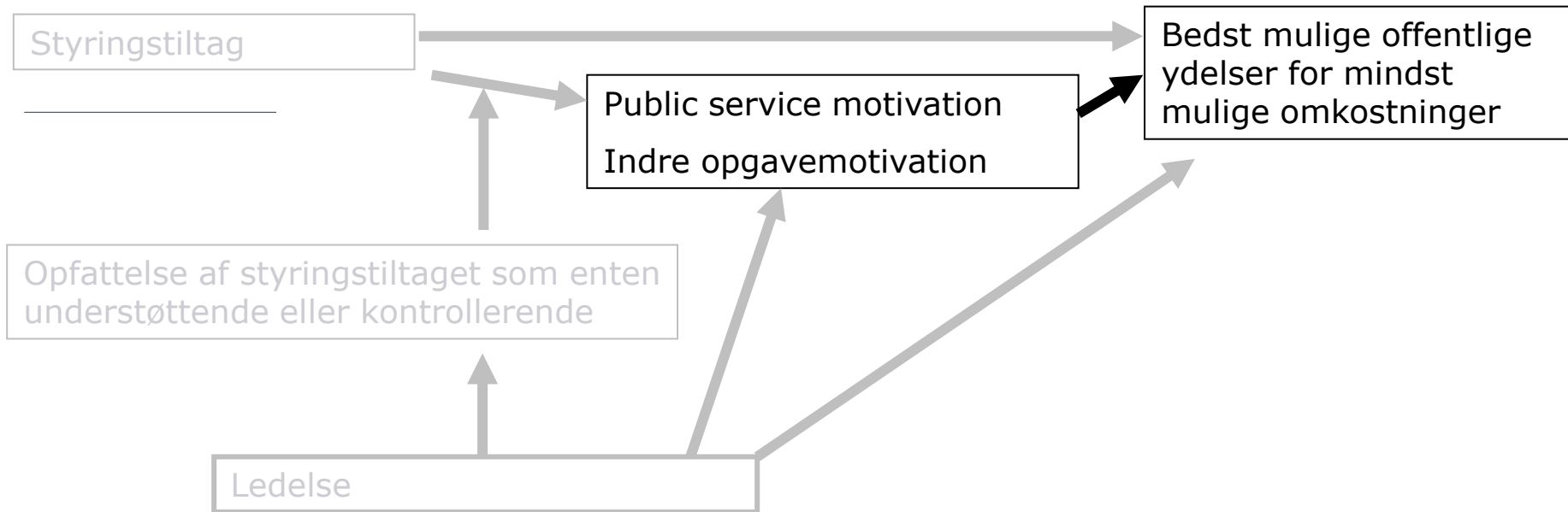


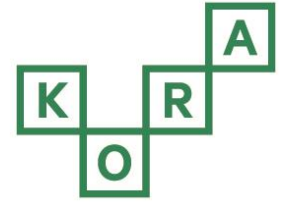
# Styring (i bredere forstand) og motivation: Folkeskolerne som eksempel



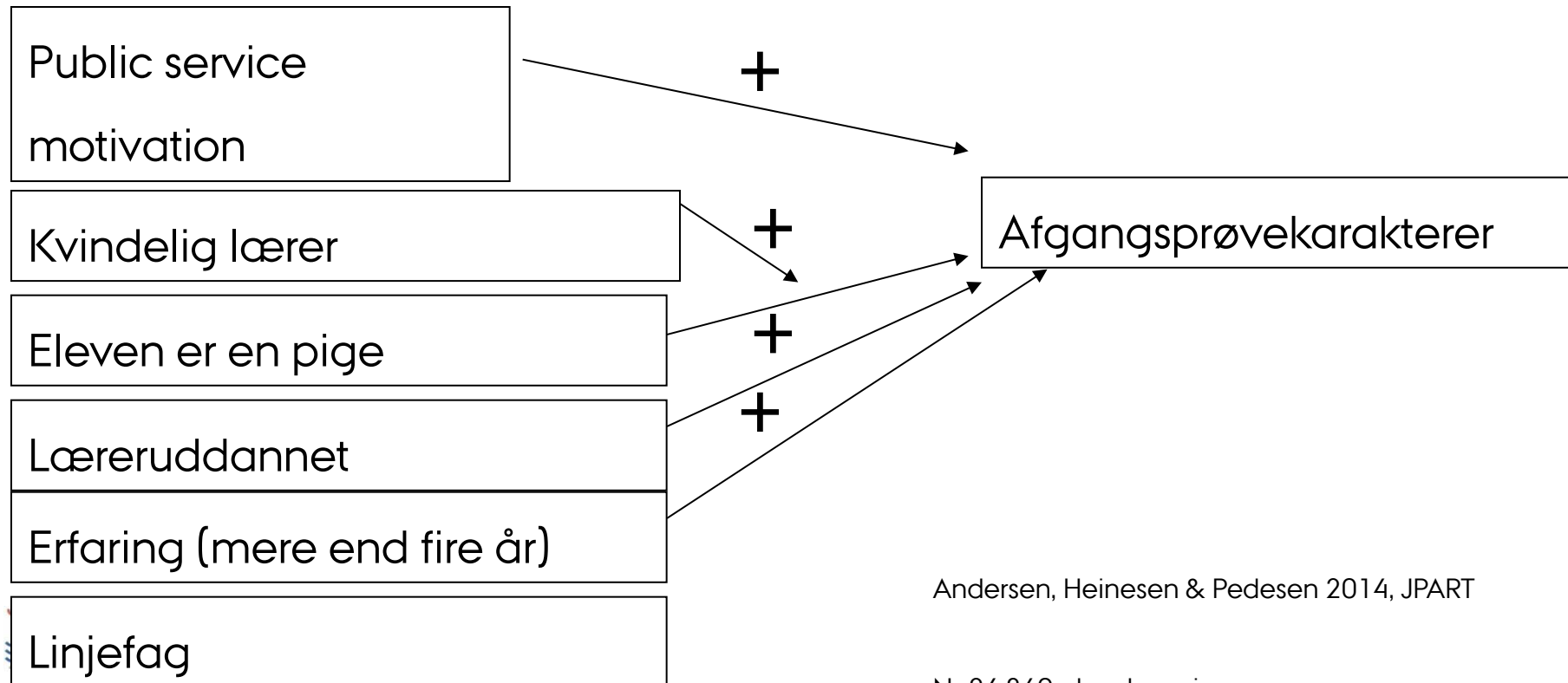


# Hvorfor bekymre sig om medarbejdermotivation?





## ....fordi det har betydning for resultaterne

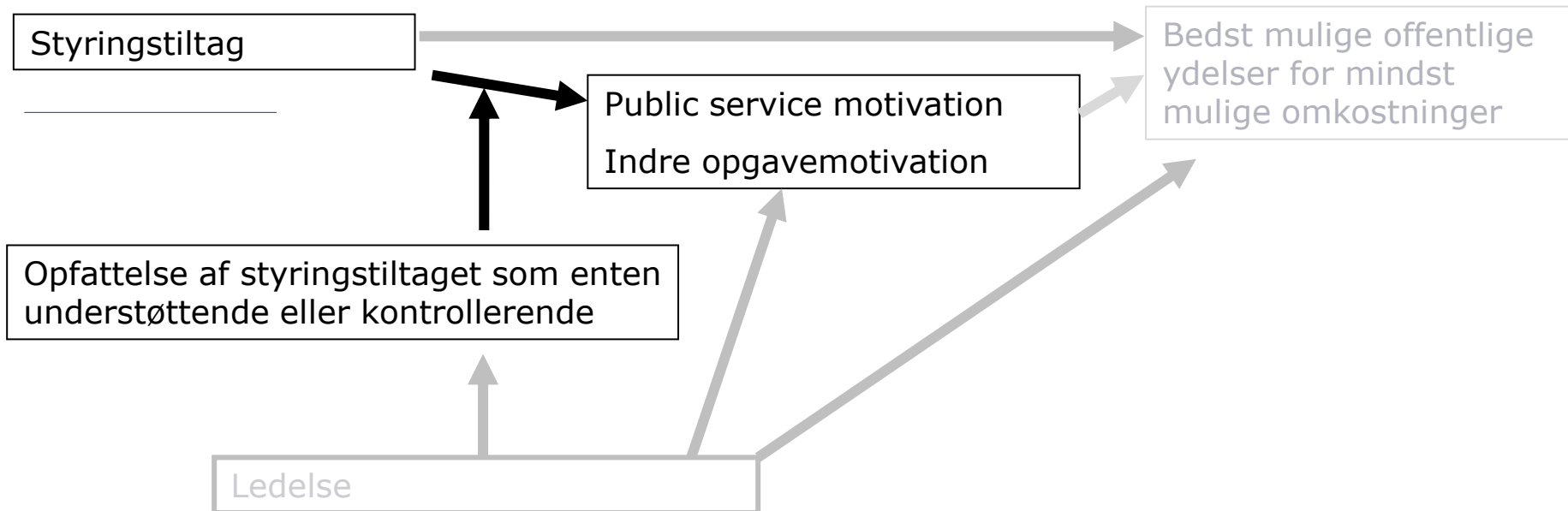


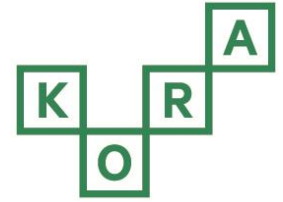
Andersen, Heinesen & Pedesen 2014, JPART

N=24.360 elevksamner



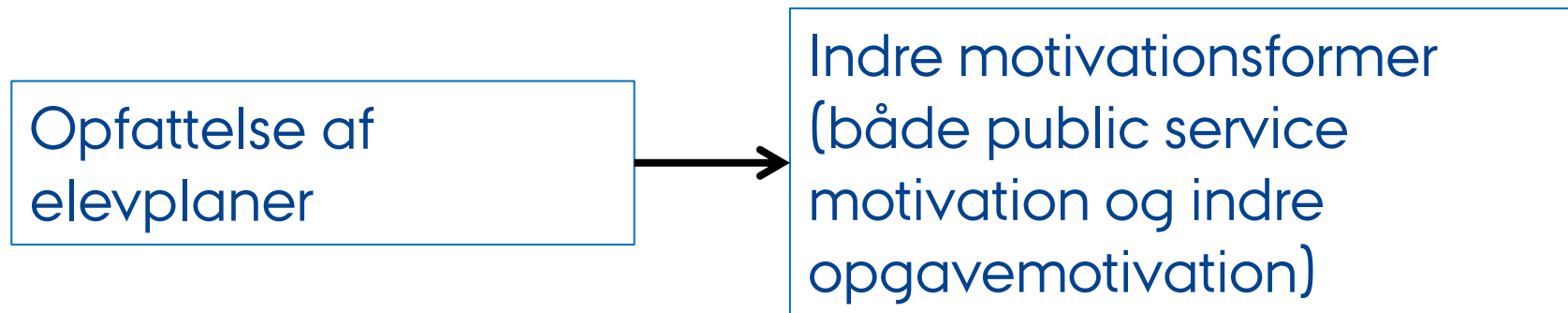
# Så hvad ved vi om styrings betydning for medarbejdermotivationen?





# Elevplaner som styringsredskab

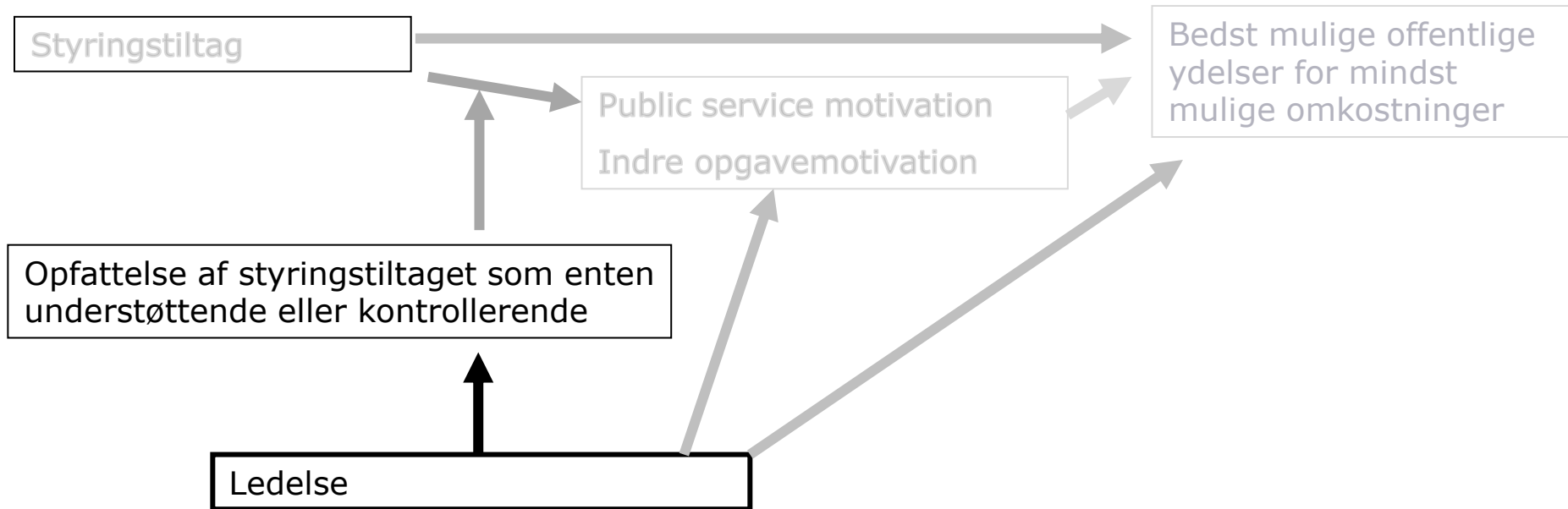
Hvis elevplanerne opfattes som mere kontrollerende, har lærerne mindre motivation på alle de målte motivationsdimensioner.

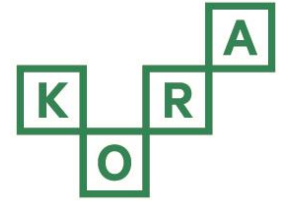






# Så hvorfor opfatter nogle medarbejdere styringen som kontrollerende, mens andre opfatter det som understøttende?





# Eksempler på betydningen af ledelse for styringsopfattelsen



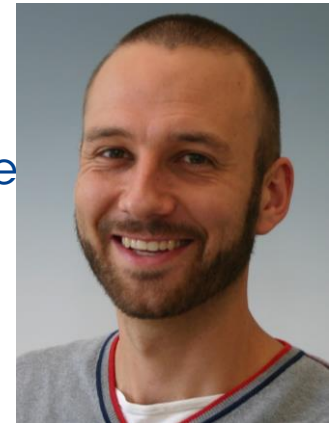
Skoleledernes implementering forventes at være afgørende

Undersøgelsen af lærerne kobles med spørgeskema til lederne (samarbejde med Maria Falk Mikkelsen fra SFI og adjunkt Christian Bøtcher Jacobsen)

Resultat:

Implementering via dialog: Understøttende opfattelse

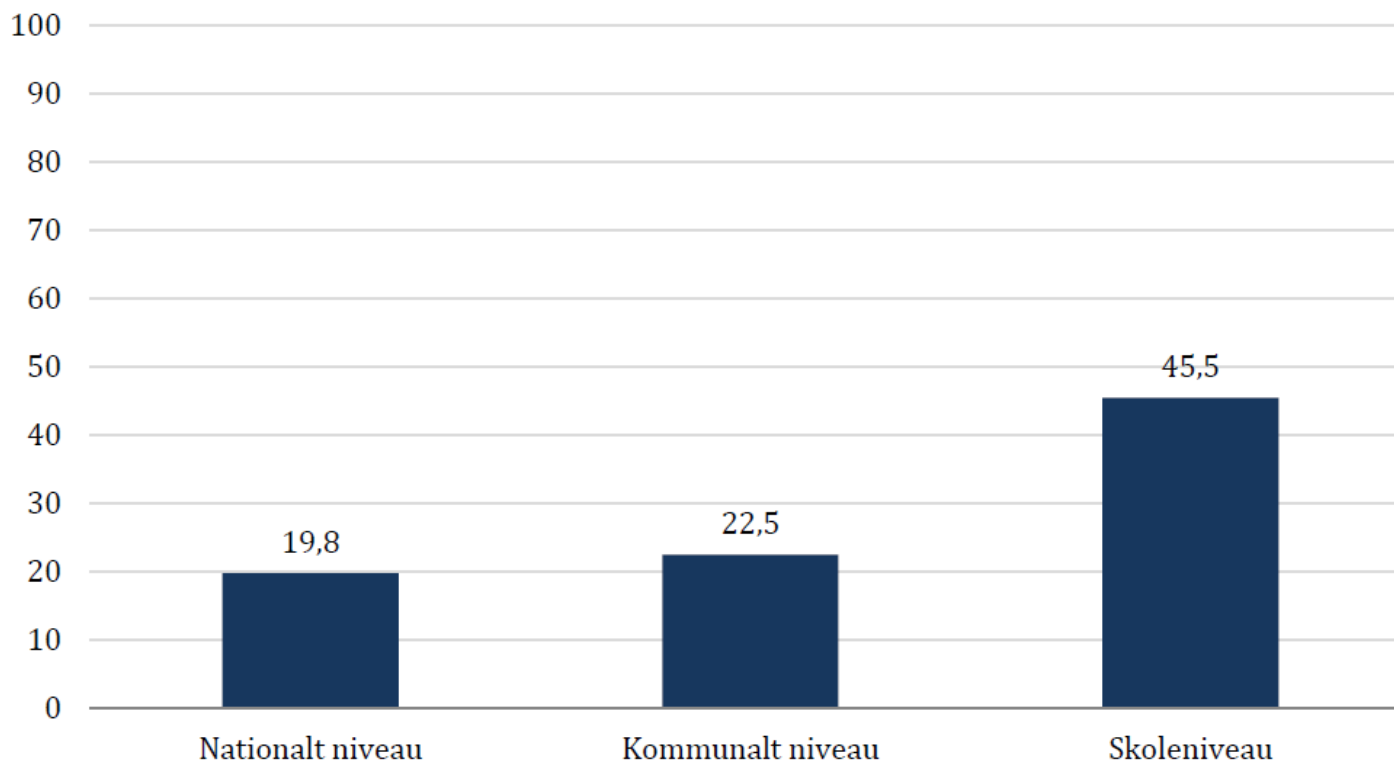
Implementering via "kæft, trit og retning": Kontrollerende opfattelse





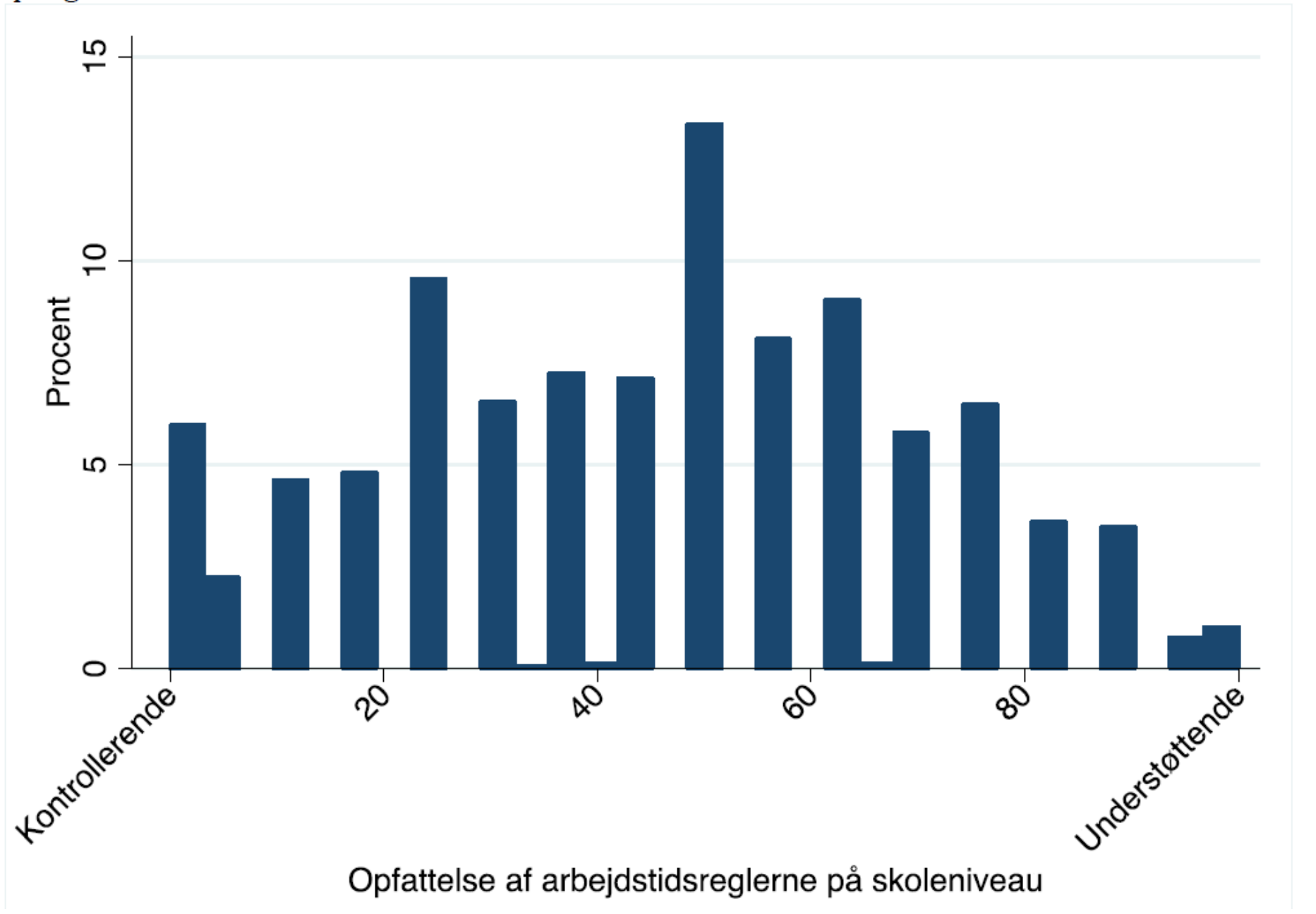
# Lærerne nye arbejdstidsregler

Figur 5: Sammenligning af de tre gennemsnitsniveauer for samlende indeks over opfattelse af arbejdstidsreglerne

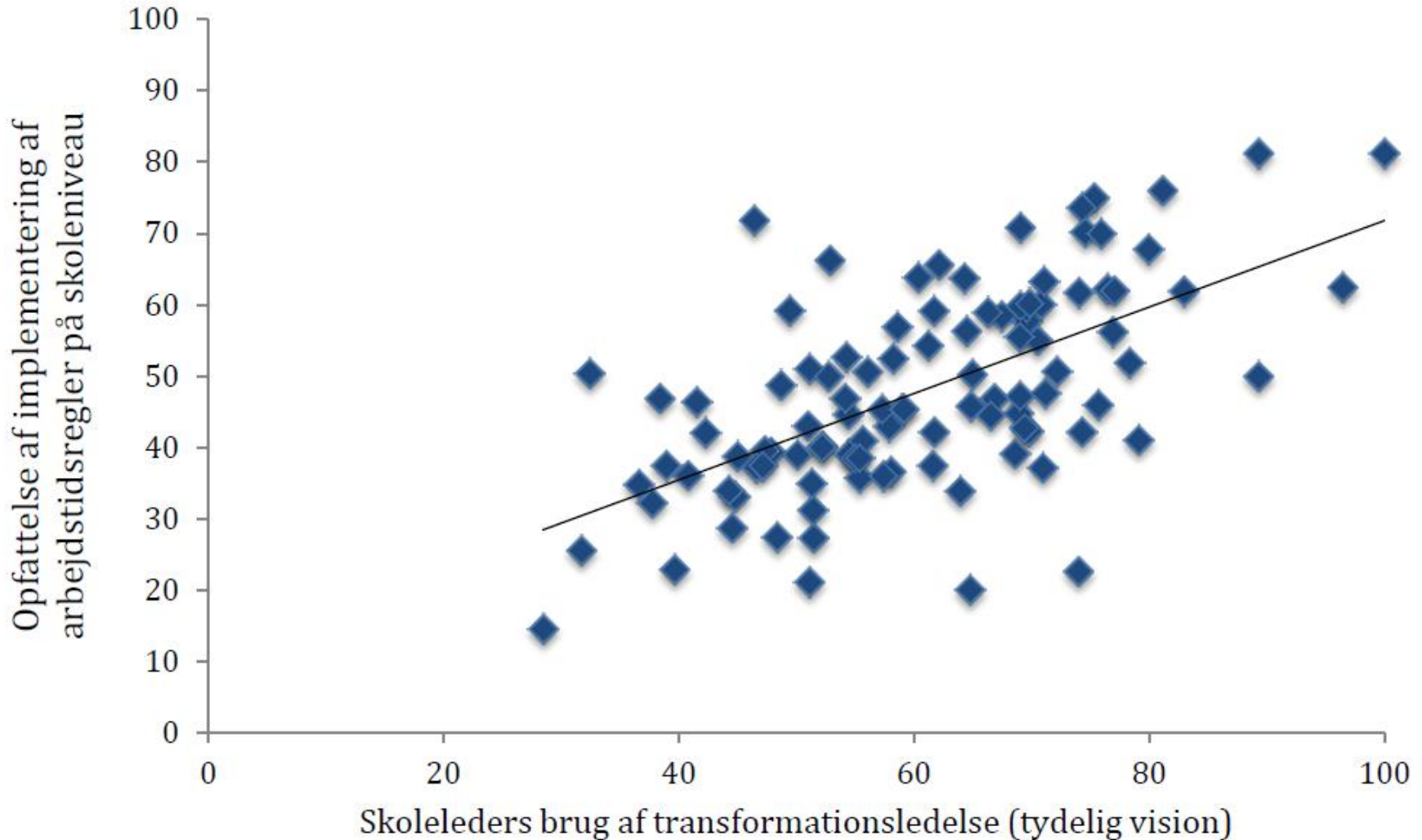


Note: Opfattelsen af arbejdstidsreglerne på de tre niveauer er skaleret, så maksimalt kontrollerende opfattelse er 0, mens maksimalt understøttende opfattelse er 100. Resultaterne er baseret på 1551 valide besvarelser, og spørgsmålsformuleringerne fremgår af tabel 4, 6 og 8.

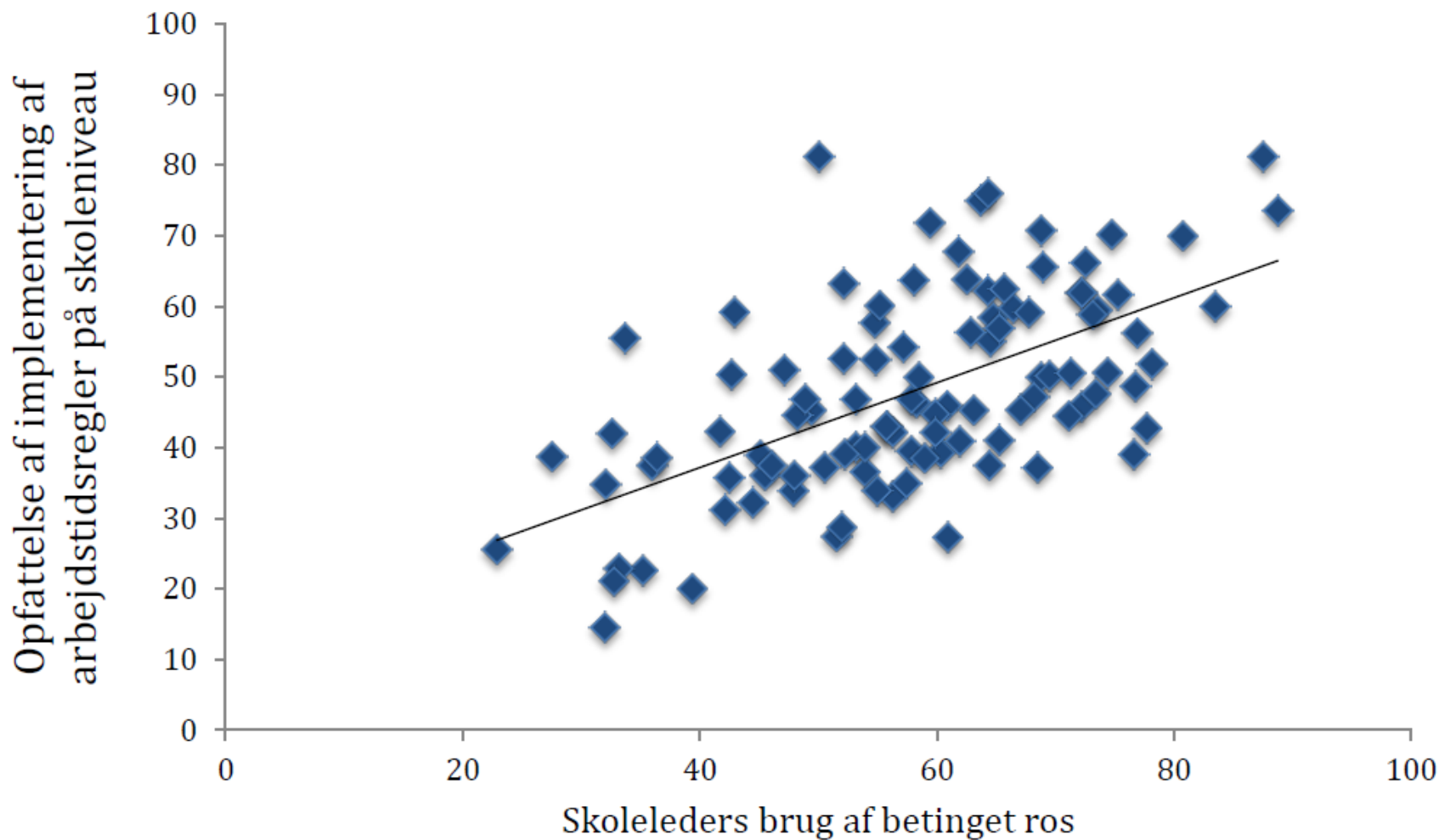
Figur 4: Lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på skoleniveau. Sumindeks bestående af spørgsmål vist i tabel 8.



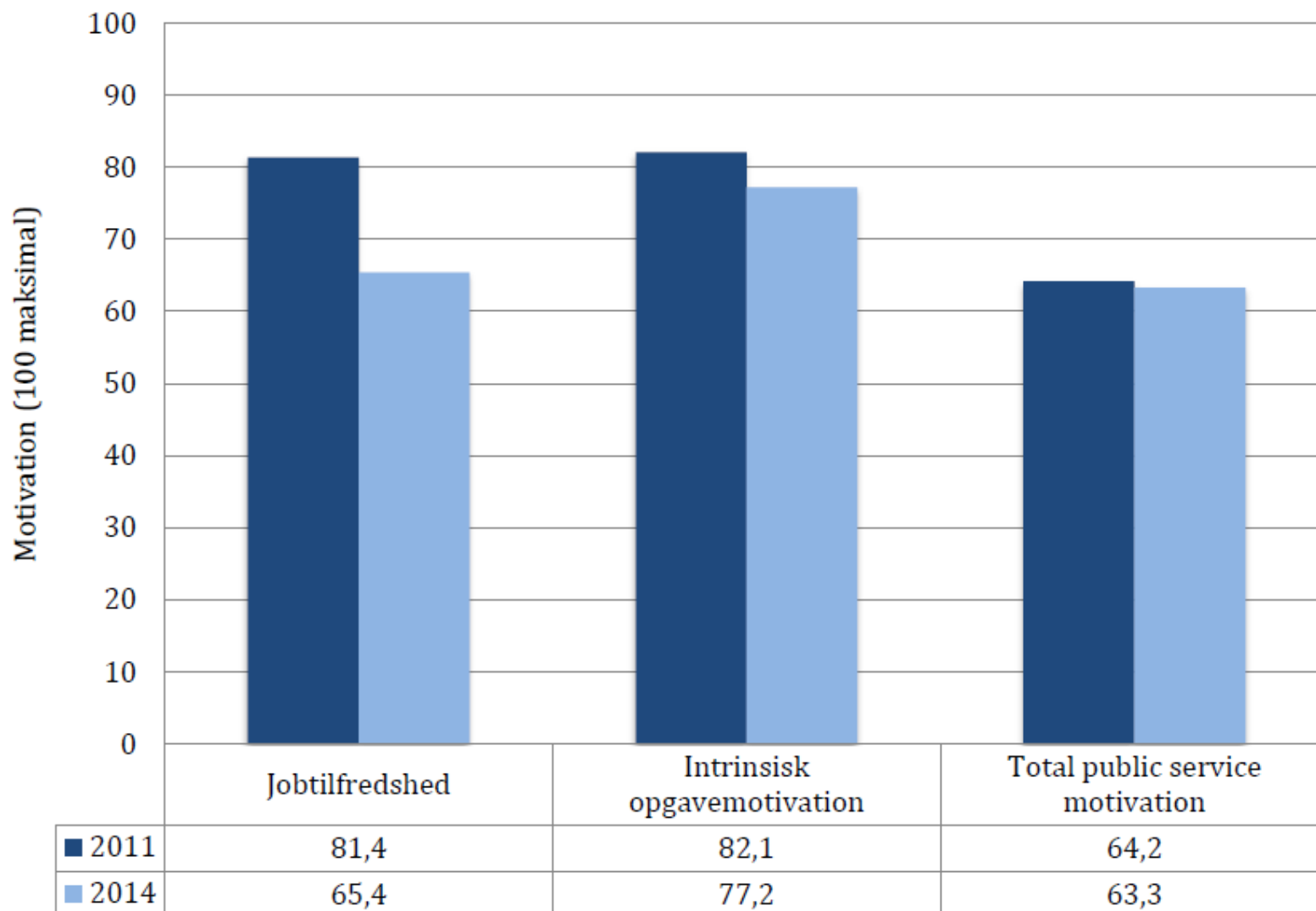
Figur 6: Gennemsnitslig lærerrapporteret brug af transformationsledelse hos skolelederen sat i forhold til lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på skoleniveau

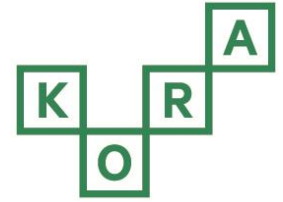


Figur 7: Gennemsnitslig lærerrapporteret brug af betinget ros hos skolelederen sat i forhold til lærernes opfattelse af arbejdstidsreglerne på skoleniveau



Figur 8 Sammenligning af lærernes overordnede motivationsformer i hhv. 2011 og 2014.





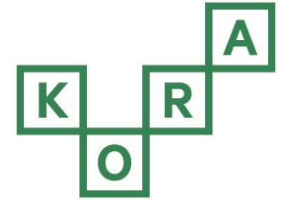
# Styring og motivation: Diskussionspunkter

---

- > Udvælg et styringstiltag, I kender til, og vurder, om det bliver opfattet som kontrollerende og/eller understøttende? Giv gerne eksempler.
- > Tror I, disse styringstiltag forstærker motivationen? Hvorfor/hvorfor ikke?
- > Tror I, disse styringstiltag fortrænger motivationen? Hvorfor/hvorfor ikke?



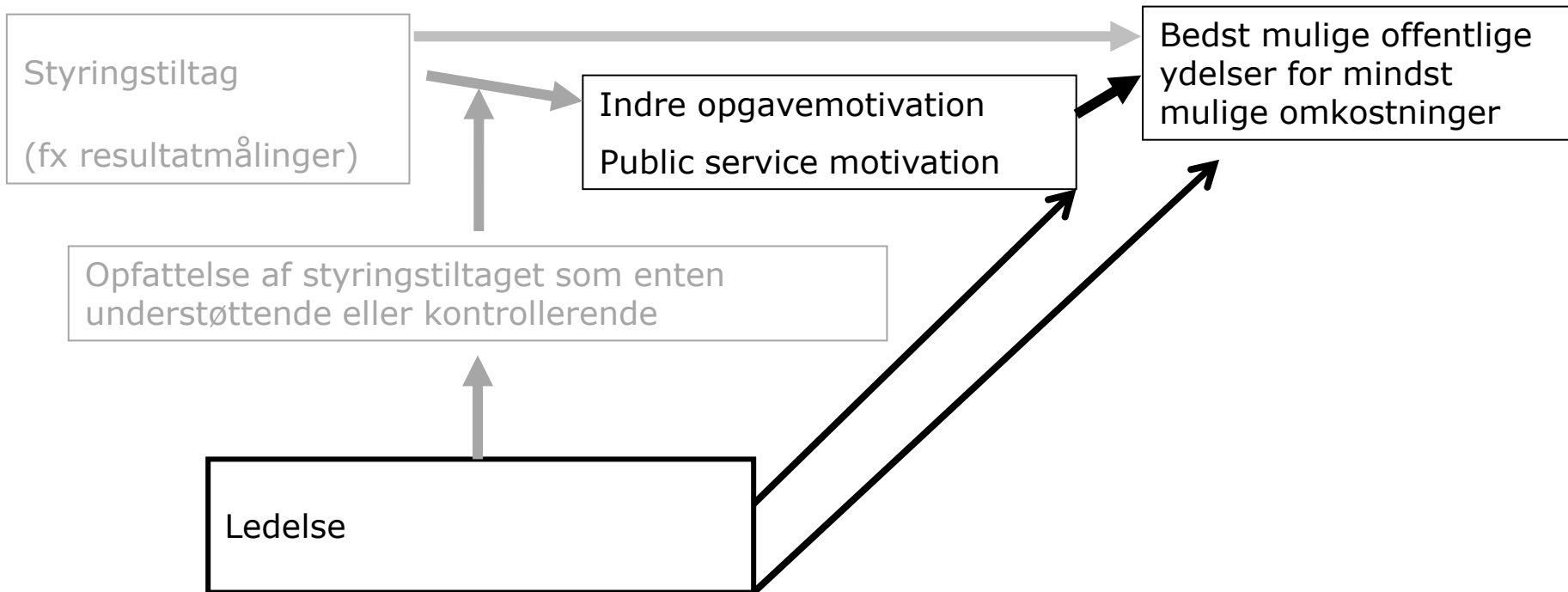
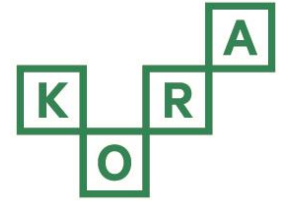




---

# LEDELSE, MOTIVATION OG RESULTATER: UNGDOMSUDDANNELSERNE SOM EKSEMPEL







# Hvilken ledelse?

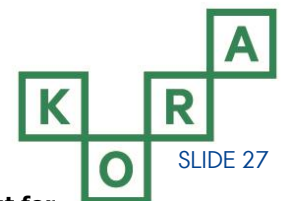
Ledelse forstået ud fra to dimensioner:

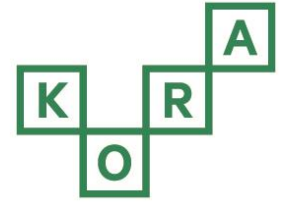
Transaktionsledelse:

- › Betinget belønning – der stilles eksplicitte krav til medarbejderne med mulighed for belønning (ikke kun løn)
- › Betinget sanktion – der stillet eksplicitte krav til medarbejderne med mulighed for sanktioner (påtaler og ultimativt fyring)

Transformationsledelse

- › Tydeliggørelse, deling og fastholdelse af skolens vision



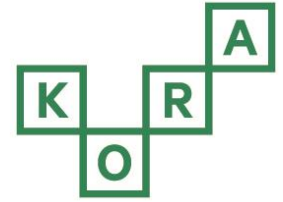


# Transformationsledelse: Visionen som retningsgiver

---

- › Hun er styrmand her i huset...Vi er ikke i små både længere, og det er egenskab hun har i at fange os.
- › Det at [institutionslederen] er så engageret i sit arbejde, og hun er god til både at motivere os og udvikle os, det gør altså også bare, at man har gejst. Altså du, man bliver ikke træt på en eller anden måde bare af at være pædagog, fordi man føler hele tiden, at der er nye tiltag, og der er nye ideer
- › [Institutionslederen] gør, at man er pavestolt af at være i [institutionens navn], og man er stolt af at være pædagog, og man føler, man kan bidrage med noget.

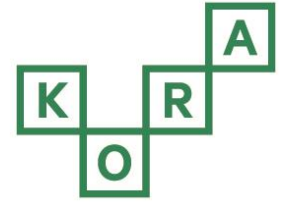




# Transaktionsledelse: Viser succeser

- › *Rent personligt så dur guleroden rigtig godt på mig. Guleroden kan jo også være anerkendelse fra ens leder, at man får det der skulderklap: "Det der, det tacklede du godt" eller "der var du lige i dit es, da du gjorde det der", eller "hvor var det fedt, du gjorde de der sammen med børnene," eller "der var du en god kollega eller en god ansat". (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd).*





# Men dobbelthed i forhold til selvbestemmelse

---

- › *Jeg synes, det er rigtigt dejligt, at man selv kan bestemme. Men der skal også være en tydelig ledelse for at samle op. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)*
- › *Jeg vil jo rigtig gerne have en leder, der selvfølgelig giver mig plads til at gøre ting selv. Men jeg vil også gerne have en ledelse, der er synlig, og i nogle ting, hvor situationen spidser til eller er svær, siger: "Det tager vi ansvar for. Det bestemmer vi. Nu er det sådan her, det ser ud" [mens hun slår i bordet]. Ikke at jeg vil have det trukket ned over hovedet, men altså nogle gange må de jo godt tage de der [beslutninger]. De må godt være synlige, hvad det angår. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)*





# INTENDERET, FAKTISK OG OPFATTET LEDELSE

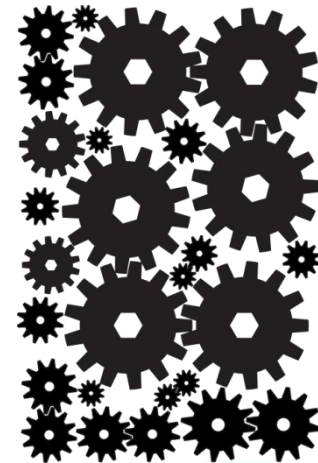
Intenderet  
ledelse

Faktisk  
ledelse

Opfattet  
ledelse

Medarbejder-  
adfærd

Kvalitet og  
performance



SLIDE 31





# Ledelse og resultater på ungdomsudd.

- › **Ledernes (af ung. uddannelsesinstitutioner) opfattelse af egen ledelsesstil** har ingen betydning for hverken skoleeffekt eller fastholdelse
- › MEN **lærernes opfattelse af både transaktions- og transformationsledelse** er positivt forbundet til **skoleeffekten på karaktererne**. For transaktionsledelse er det især betinget belønning (de gymnasiale uddannelser)
- › Og det samme gælder for **transaktionsledelse** (betinget belønning) i forhold til **fastholdelse** (alle ungdomsuddannelserne)







# Illustration af resultater





# Fra ledelse til motivation

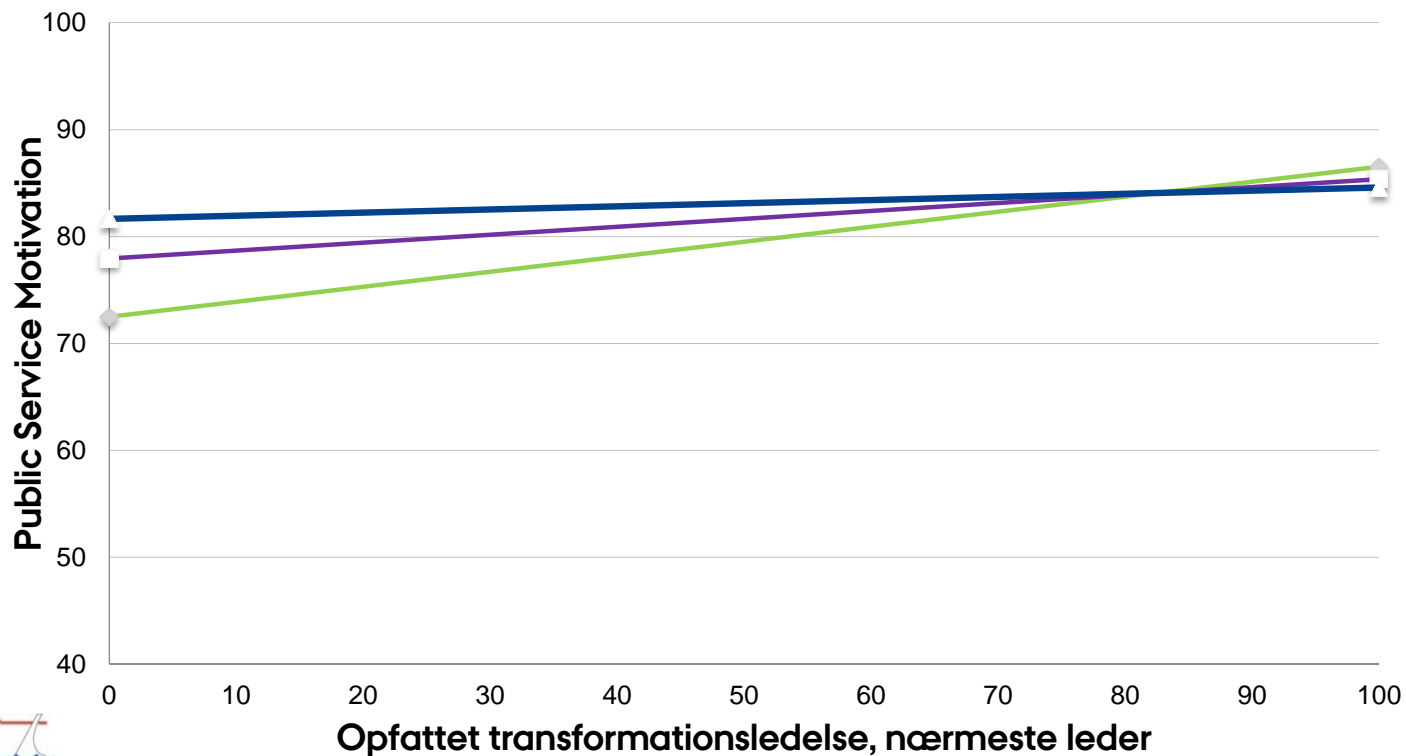
- › Logikken er, at lederen understøtter dannelsen af mening og ejerskab til organisationens målsætninger
- › Wright m.fl.: Transformationsledelse => PSM => "Mission valence"
- › Belle: Sygeplejerskers PSM





## Fra ledelse til motivation II

**Illustration af forudsagt sammenhæng mellem transformationsledelse hos den nærmeste leder og undervisernes PSM for udvalgte niveauer af generel værdikonflikt.**



Bla: Høj værdikonflikt

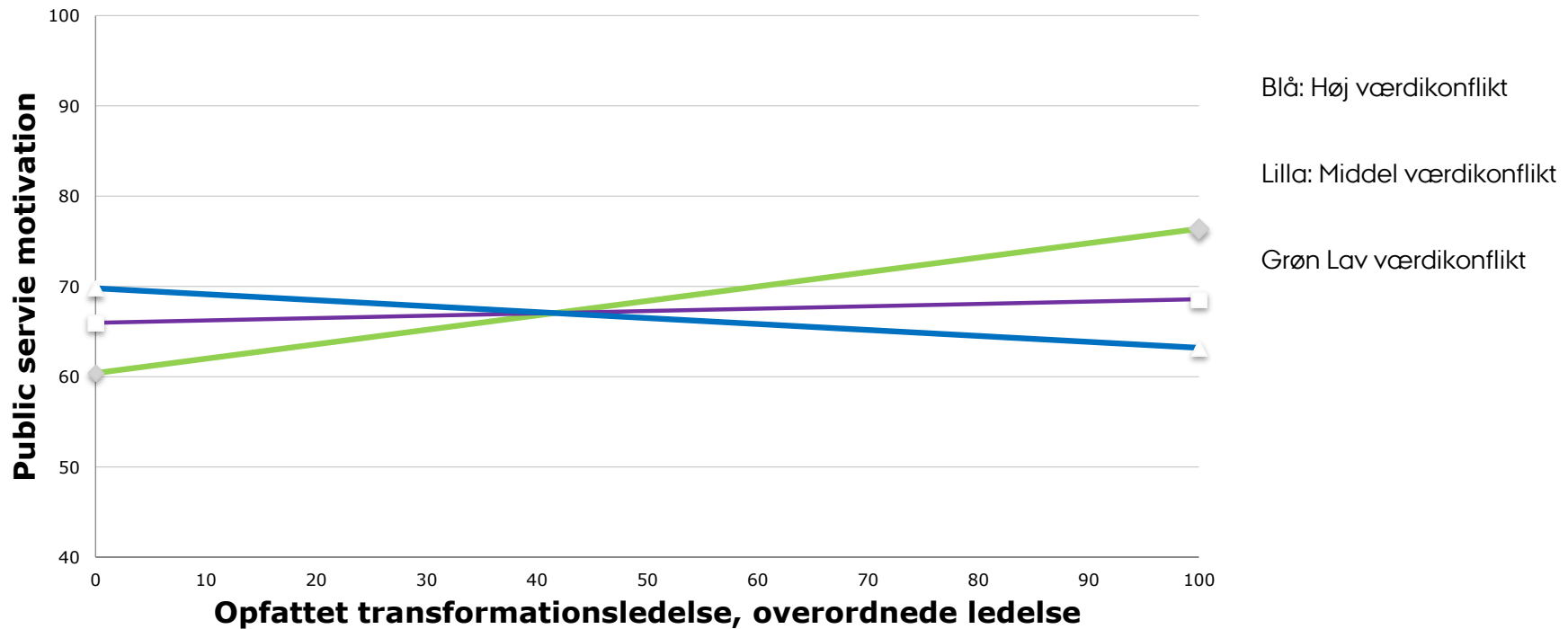
Lilla: Middel værdikonflikt

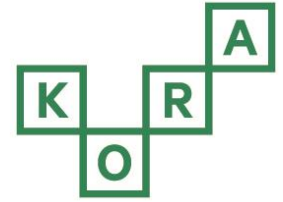
Grøn: Lav værdikonflikt

Undersøgelse af transformationsledelse på professionshøjskolerne (Krogsgaard, Thomsen og mig selv) 842 ansatte på CVU'erne

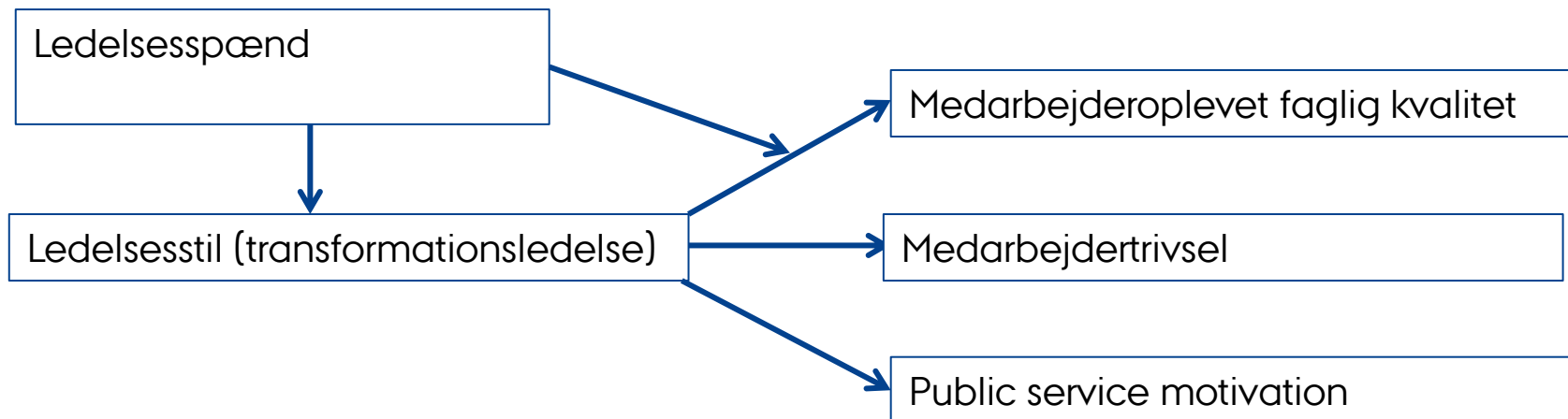


## Illustration af forudsagt sammenhæng mellem transformationsledelse hos den øverste ledelse og underviserernes PSM for udvalgte niveauer af generel værdikonflikt.





# Hovedresultater på daginstitutionsområdet



# Igangværende forskning: LEAP projektet

Ledelsesadfærd og performance

Hvordan motiverer ledere medarbejderne til at opnå organisationens mål? Et eksperimentelt studium af grundskoler, daginstitutioner, gymnasier, skattekontorer og bankfilialer

600 ledere og ca. 20.000 medarbejdere, diverse målinger før og efter systematisk træning af lederne (opdelt på ledelsesstrategier)

Se også [www.leap-projekt.dk](http://www.leap-projekt.dk)

# Øvrige deltagere i LEAP



Adjunkt  
Christian  
Bøtcher  
Jacobsen,  
Institut for  
Statskundskab,  
AU



Lektor Allan Würtz,  
Institut for  
Statskundskab,  
Aarhus Universitet



Lektor Heidi  
Salomonsen, Institut  
for Statskundskab,  
Aalborg Universitet



Professor Niels  
Westergaard-  
Nielsen  
CBS



Lektor Anne  
Bøllingtoft, Institut  
for marketing og  
organisation, Aarhus  
Universitet



Post doc Ann-  
Louise Holten  
Psykologi,  
Københavns  
Universitet



Seniorforsker  
Jacob Ladenburg,  
KORA



Ph.d.-stipendiat  
Ulrich Thy Jensen,  
Institut for  
Statskundskab,  
Aarhus Universitet



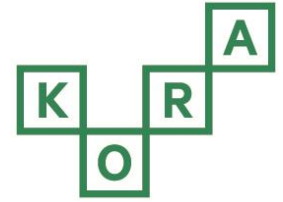
Ph.d.-stipendiat  
(fra august  
2014: Post doc)  
Tine Eriksen  
Økonomi,  
Aarhus



Adjunkt Poul Aes  
Nielsen, Institut for  
Statskundskab,  
Syddansk  
Universitet



Ph.d.-stipendiat  
Louise Ladegaard  
Bro, Institut for  
Statskundskab,  
Aarhus Universitet



# De vigtigste konklusioner

---

Vigtigheden af **opfattelse af styring** hos medarbejderne

- > Motivation
- > Resultater

**Betydningen af ledelsen:** Tilsyneladende temmelig stor – og der kommer snart mere eksperimentel evidens

**Lovende ledelsesstrategier:**

- > At opstille, dele og fastholde en vision. Retningsgivende
- > At tydeliggøre for medarbejderne, om de bidrager til målsætningerne, ved at belønne (fx rose) stor indsats og gode resultater







AARHUS  
UNIVERSITET  
INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB

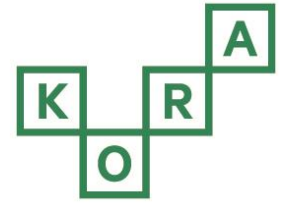


# Tak for opmærksomheden!

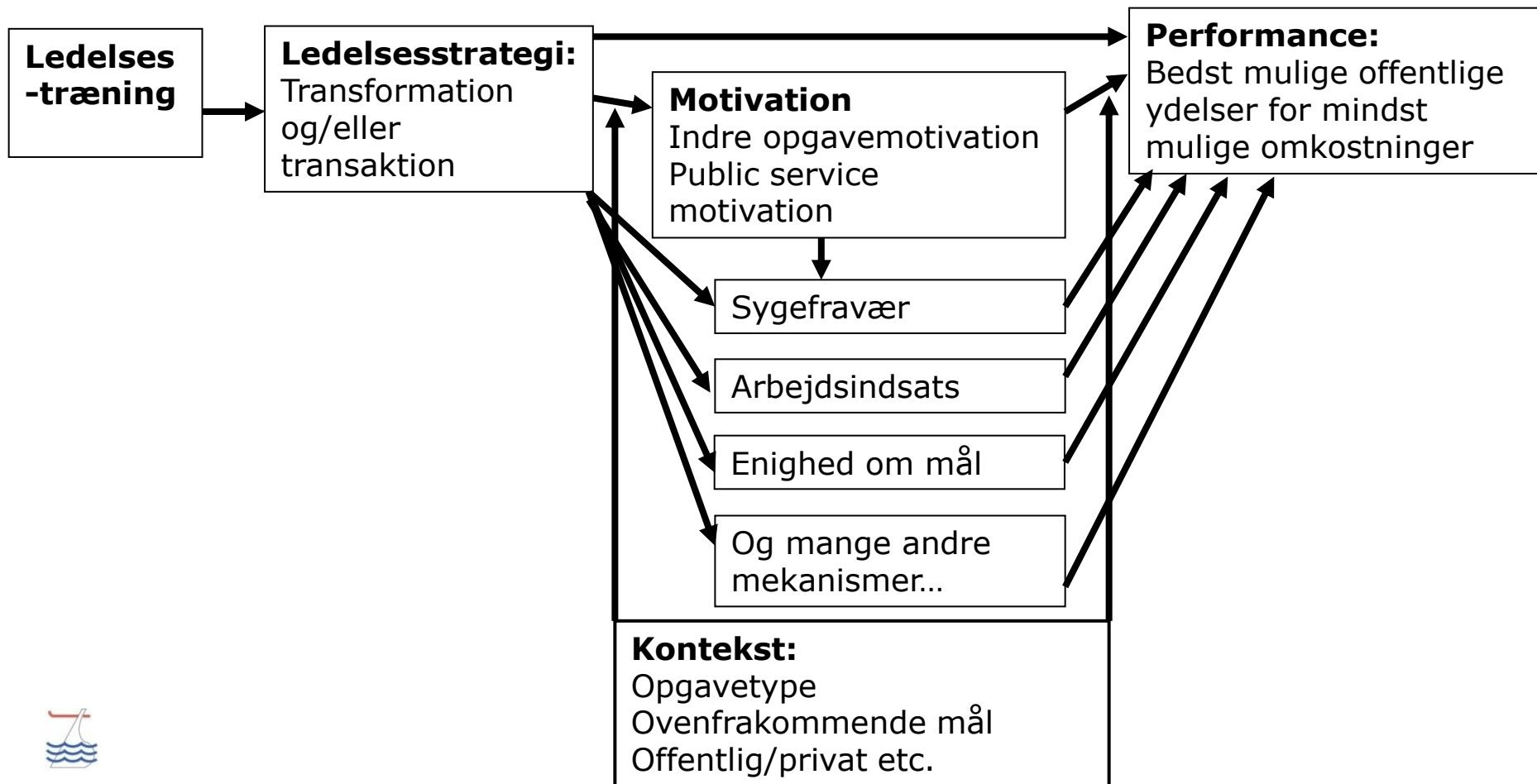
---

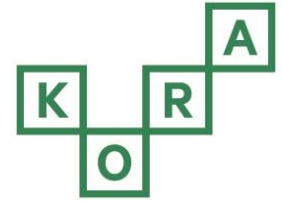
Kommentarer og spørgsmål er altid velkomne på [lotte@ps.au.dk](mailto:lotte@ps.au.dk)





# LEAP: Lidt uddybning





# Om undersøgelsen: LEAP projektet

- › **600 ledere** (med ca. 20.000 medarbejdere) fordeles tilfældigt på hhv. forsøgsgrupper (der får forskellige typer ledelsestræning) og en kontrolgruppe
- › **Undersøgte organisationer:** Grundskoler, gymnasier, bankfilialer, daginstitutioner og skatteorganisationer
- › Fælles for ledelsestræningen:
  - › Rettet mod at understøtte lederen i at opnå organisationen mål
  - › Alle typer ledelsestræning har 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
- › **Før- og eftermålinger:** Bl.a. organisatorisk performance, sygefravær, motivation, ledelsesaftand og såvel medarbejder- som lederopfattelse af ledelsesstrategier<sup>43</sup>

## 2014

Marts-juni: Ledersurveys og randomiseret inddeling i treatments

April-november: Ekspertgruppemøde og præsentation på fem international konferencer

Juni-november: Interviewrunde med daginstitutioner

August-oktober: Interviewrunde med folkeskoler

August- 16. september: Første survey til medarbejdere og anden survey til ledere

16. september: Opstart på ledelsesudviklingen

16. september – juni: Analyse af første bølge af empiriindsamling

## 2015

Marts: Survey til børn- og ungechefer

Juni: Treatments er færdige, ledere går til eksamen, hvis de ønsker det

Aug./sep.: Post-treatment survey til ledere og medarbejdere samt interviewrunde 2 til folkeskoler

Efterår: Indhentning af første registerdata + rapport til hver leder

## 2016

Analyse- og skrivearbejde

## 2017

Maj: Sidste registerdata

Efterår: Færdiggørelse af sidste formidlende og videnskabelige produkter samt afslutningskonference