

Kontroltyranni. Behov for mere tid til kerneydelsen

Tage Søndergård Kristensen, Sociolog, dr.med.
Task-Consult.

Analyse bragt i Politiken. 26-5-2012. II sektion, side 6.

For nogle måneder siden bragte Politiken to artikler med en dags mellemrum. Den ene handlede om, at Herlev Hospital havde fået et kvalitetsstempel, idet sygehuset var blevet akkrediteret af Joint Commission International. Som der stod i avisen: "Hospitalschef Søren Rohde lignede en ualmindelig glad mand, da Politiken besøgte ham i går". Næste dag kunne man så læse en artikel under overskriften: "Læger til kamp mod kontrol". Den handlede om en læge fra Herlev Hospital, der havde indsamlet underskrifter fra 1730 læger i protest mod netop den slags kontrol og dokumentation, som dagen forinden havde gjort chefen så glad. Læge Morten Staberg, som stod i spidsen for protesten, udtalte: "Jeg tror aldrig nogensinde, at så mange læger er blevet enige om en tekst så hurtigt".

Hvordan kan det gå til, at noget, der gør chefen så glad, kan gøre de ansatte så vrede? Er der tale om et særlig grelt eksempel, eller er der tværtimod tale om et forløb, der på en specielt tydelig måde illustrerer noget, som kendetegner hele den offentlige sektor? Ifølge Christian S. Nissen er forløbet ganske typisk. I bogen "Lederskab – til borgernes bedste" skriver han, at netop *kløften mellem center og periferi* er et af de vigtigste kendetegn ved den offentlige sektor. I centrum har vi direktionerne, toplederne, ministerierne og beslutningstagerne, mens vi i periferien har alle dem, der leverer velfærdssamfundets ydelser, og de lever i to forskellige verdener. I centrum vil man have styring, kontrol, evaluering og dokumentation. I periferien vil man have lov til at passe sit arbejde.

Der er to grunde til, at de stigende krav om kontrol vækker modstand blandt de ansatte. For det første tager disse ting tid fra kerneydelsen. Og for det andet opleves det som tegn på mistillid. Den samlede effekt er lavere kvalitet og produktivitet samt dårligere trivsel. En lang række undersøgelser har dokumenteret dette, herunder nogle studier af, hvad tiden bliver brugt til.

En undersøgelse fra 2011 viste, at de ansatte i daginstitutionerne i 1974 brugte 70% af tiden sammen med børnene. I dag er denne andel faldet til 51%. Det vil sige, at man skal bruge 40% flere pædagoger, hvis man ønsker den samme tid sammen med børnene. Forskellige undersøgelser blandt socialrådgivere har vist, at de anvender mellem 14 og 20% af tiden sammen med klienterne, mens omkring halvdelen af tiden anvendes til papirarbejde. En nyere undersøgelse blandt læger viser, at de anvender omkring 25% af tiden sammen med patienterne, mens over halvdelen af tiden bliver brugt foran computeren. Og endelig har en lang række undersøgelser vist, at lærerne bruger mindre end 40% af arbejdstiden på undervisning.

Nu er "kerneydelsen" naturligvis andet og mere end at være sammen med borgeren, og der er ingen, der forestiller sig, at lærerne skal undervise i hele deres arbejdstid. Men det står omvendt klart, at der går alt for meget tid med aktiviteter, der ikke bidrager til at skabe værdi for

borgerne. Hvis vi i runde tal forestiller os, at man kan øge den tid, der anvendes til kerneydelsen, fra 40 til 50%, så svarer det til en produktivitsfremgang på 25%. I øjeblikket diskuterer politikerne og organisationerne at øge antallet af arbejdsdage fra 225 til 227 ved at sløjfe to helligdage. Det svarer til at øge arbejdstiden med 0,9%!

Hvordan kan det være, at politikerne ikke anvender denne helt oplagte vej til øget produktivitet i en tid, hvor alle taler om netop dette? Der er oven i købet politisk enighed, om at det skal gøres. Således udtalte Lars Løkke allerede i 2007: "Udvikling og kvalitet kommer nedefra. Ikke ved at vi sidder inde på Christiansborg og trækker vores bedreviden ned over hovedet på borgerne", og en hær af politikere fra alle partier har i de senere år tilsluttet sig kravet om mindre kontrol og mistillid. Alligevel er udviklingen ikke vendt. Vi ser dagligt, at disse krav øges, mens man siger, at man vil det modsatte.

Den vigtigste forklaring er, at man ikke har skabt systemer, der *både* tilgodeser det politiske ønske om styring og de ansattes ønske om at bruge deres arbejdstid på at producere ydelser af høj kvalitet. Altså systemer, der både tilgodeser centrum og periferien.

Den gode nyhed er imidlertid, at der faktisk findes et svar, der tilgodeser begge parter, nemlig at satse på virksomhedernes sociale kapital, som bygger på tillid, retfærdighed og samarbejde. I bogen "Ledelse med social kapital" giver Hasle og kolleger et bud på, hvordan man kan udforme den "gode kontrol". I figuren ses de fem krav, som man ifølge Hasle m.fl. bør stille til kontrolsystemer. Først og fremmest gælder der det, at kontrollen skal bidrage til læring og udvikling på arbejdspladsen. Når man registrerer og dokumenterer utilsigtede hændelser på hospitalerne, skal det altså bruges til at reducere fejl og mangler i behandlingen. Når man har nationale test i skolen, skal de bruges til at lærere, elever, forældre og skolen bliver klogere på, hvad der virker bedst, og om man når de mål, man har sat sig. Osv. Osv.

I regeringens 2020-plan har man skrevet følgende: "Regeringen vil arbejde på afskaffelse af opgaver og regulering, der tager tid og ressourcer fra de offentlige kerneopgaver." Dette er næsten ordret det samme, som den tidligere regering skrev i oplægget "Mere tid til velfærd" fra 2009, hvor man fremsatte 105 forslag til mindre bureaukrati. Det store spørgsmål er, om vi *denne gang* ser handling bag ordene? Hvis man vil, kan man få enorme gevinster. Og samtidigt bevare Store Bededag.

Figur: Den gode kontrol på arbejdspladsen

Meningsfuld kontrol: Kontrol, der bruges målrettet til at forbedre produktivitet og kvalitet i kerneydelsen.

Fokuseret kontrol: Kontrol, der drejer sig om betydningsfulde forhold.

Ingen gabestok: Dvs. ingen kontrolsystemer, der indebærer, at afdelinger eller arbejdspladser hænges ud – fx på internettet.

Retfærdig kontrol: Kontrol, der drejer sig om forhold, som de ansatte faktisk har indflydelse på.

Passende kontrol: Kontrol, der ikke tager for meget tid eller fylder for meget i det daglige arbejde.

Kilde: P. Hasle, E. Thoft, K. G. Olesen. "Ledelse med social kapital". S. 81.