

Styringsreformer

Konsekvenser for tillit og ledelse i offentlig sektor

«Tillit i populismens tid» FAFO-konferansen 2017



Lars Erik Kjekshus

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Disposisjon

- Om tillit og offentlige organisasjoner
- Forskjellen mellom fagledelse og styringsledelse som opphav til mistillit
- Sentrale nye reformer som årsak til tillitskrise?
- Lederbetingelser i offentlig sektor
 - Om profesjonsautonomi og styringsretten

Hva er tillit?

“To trust someone is to lower one’s guard, to refrain from taking precautions against an interaction partner. Even when the other, because of opportunism or incompetence, could act in a way that might seem to justify precautions” (Elster 2007, s 344.)

Offentlige organisasjoner

- Forvalter knappe felles goder
- Profesjoner og faglig autonomi
 - Forsvarere av etablerte normer og verdier
- Politisk ledelse og mål
 - kompleks målstruktur

Prioriteringsutfordringer

- Faglig autonomi
versus organisasjons-
lojalitet

”Byråkratititis”

- Byråkratrollen har lav status. Den nøysomme, nitidige, petimeteret med sans for orden, regler og systematikk og som er lojal til saken (ikke person).

(Haldor Byrkjeflot og Paul du Gay 2012)

- I kunnskapsorganisasjoner verdsettes innovasjon, kreativitet og å bryte grenser – det ”anti-organisatoriske”

Basert på Abbot, Freidson,
Gouldner, Weber,
Mintzberg, March og Simon

Fagledelse

Styringsledelse

Autoritet

Ekspertise

Hierarki

Ansvar

Individuell

Kollektiv

Lojalitet

Faget, den enkelte pasient

Organisasjonen, samfunnet

Rasjonalitet

Optimal

Begrenset

Koordinering

Standardisering av ferdigheter

Målstyring, organisasjonsstruktur

Allokering

Forhandling

Knappe ressurser, absolutte rammer

Maktfordeling

*Desentralisert, styrt nedenfra
Tillitsbasert*

*Sentralisert, styrt ovenfra
Autoritetsbasert*

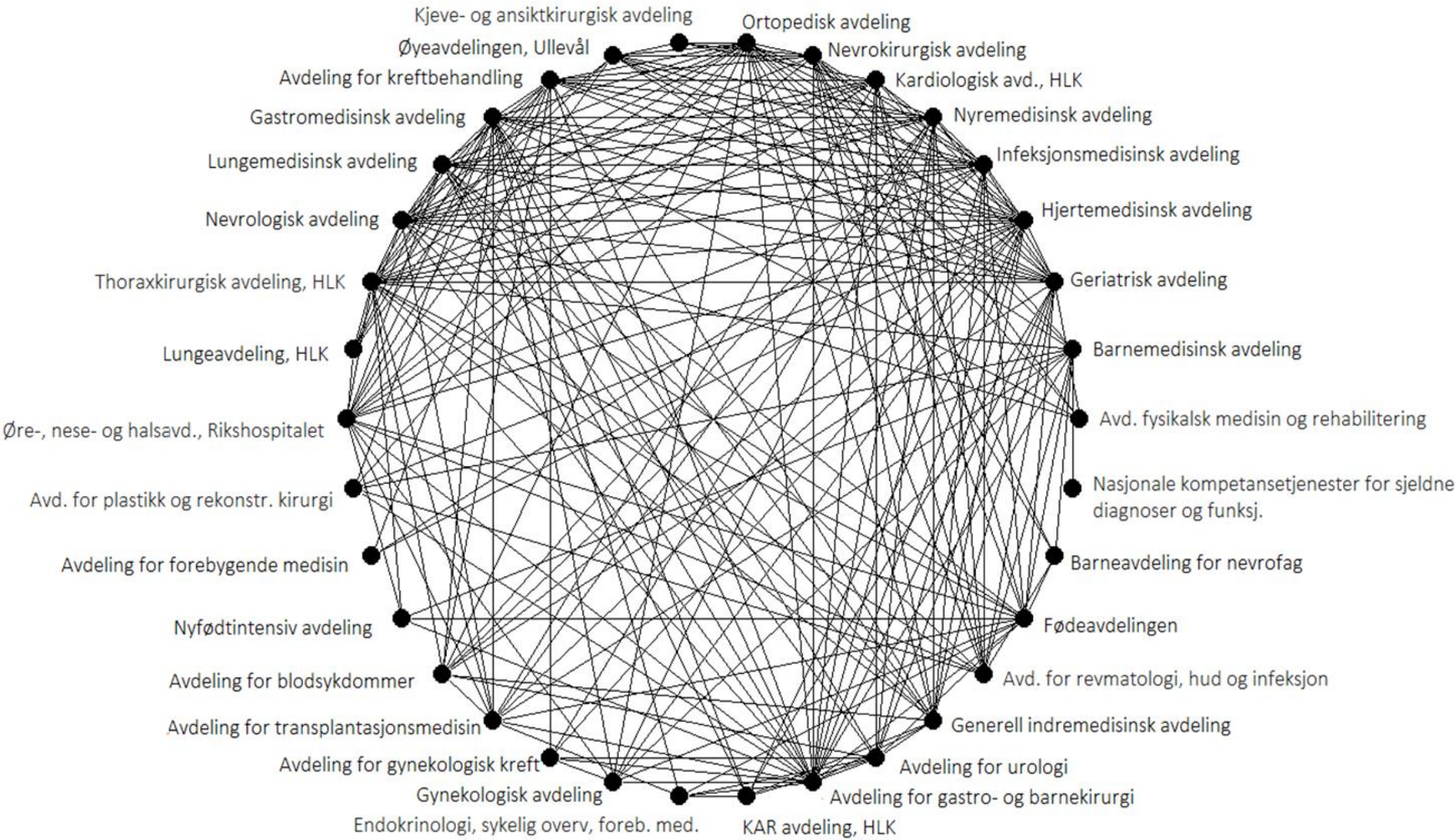
Fagledelse i møte med styringsledelse

- Misforståelser
- Mistenkeliggjøring
- **Mistillit**
 - Tillegger intensjoner og graver skyttergraver

Hvorfor blir fagledelse utsatt for styringsledelse?

To grunnleggende årsaker til styringsreformer

- 1) Manglende koordinering – et *organisatorisk* problem
 - Fag er spesialisering og fokus på det partikulær
- 2) Manglende kostnadskontroll – et *demokratisk* problem (ledelse)
 - Fag er ekspansjon, helse er umettelig



Opphav:

Reformer:

Utfall:

<i>Organisering</i>	Manglende koordinering	Pakkeforløp og matriseorganisering	Prioriteringsvridninger
	Organisert etter fagspesialisering	Fusjoner og flere ledernivåer	Økt fragmentering og økt kompleksitet
<i>Ledelse</i>	Manglende kostnadskontroll	Enhetlig ledelse	Forsterket silotenkning
	Faglig autonomi versus organisasjonslojalitet	Kontroll og styringsrett	Mistillit og svekket faglig utvikling

Ledelsesbetingelser

Utøvelse av ledelse kan være autoritetsbasert (makt over) eller tillitsbasert (makt til)

- Reformutfall vil avhenge av ledelsesbetingelser.
- Helsesektoren har vært preget av høy tillit og lav styringsautoritet – går vi mot lav tillit og fortsatt lav styringsautoritet?

Ledelsesbetingelser

		Autoritet (makt over)	
		Høy	Lav
Tillit (makt til)	Høy	Partssamarbeid, målenighet	Arbeidstakerdominert, autonomi
	Lav	Arbeidsgiverdominert, styringsrett	Anarki, konflikt og måluenighet

Avslutning

En konflikt med to sider og mistillit fra begge parter.

- Kostnadskontroll og koordineringsutfordringene lar seg ikke løse med fagledelse alene.
- Mer styringsledelse vil skape økt mistillit, svakere faglig utvikling og svekket evne til å løse uforutsigbare hendelser (Gjørsv-kommisjonen).
- Hvordan lage en tillitsreform?