



Managementisering som risiko

Mattias Øhra

Mattias Øhra og
Kristin Rydjord Tholin (red.)

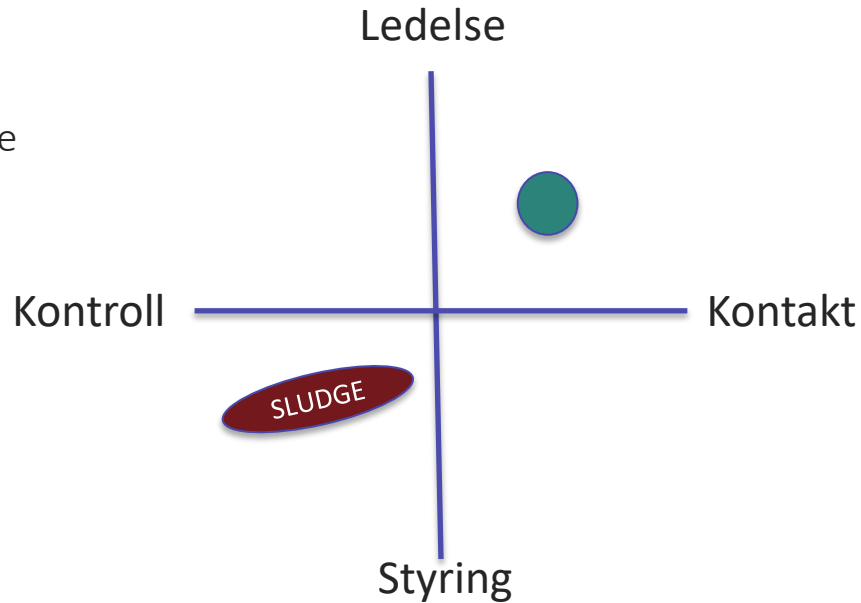
HANDLINGSROM
I UTDANNINGS-
PROFESJONER

 Universitetsforlaget

Organisering i skiftende landskap - trusler, utfordringer og nye muligheter

Påstand:

- Organisering i skiftende landskap krever ikke mer kontroll og mindre ledelse.
- Mer kontakt enn kontroll
- Status til nå:
- **LEDELSE FORDEKT SOM MANAGEMENTISERING**



Managementiseringen

Målstyringsdiskursen kan forstås som en styrking av staten og det sentrale politiske nivået (Karlsen, 2015). «Om sentrale myndigheter ikke kontrollerer bukta, har den godt tak på begge endene, mål og resultat.

Bukta, selve implementeringen, er imidlertid desentralisert og overført til lokalt nivå» (Karlsen, 2015,s.100). Den lokale friheten kommer likevel med noen klare begrensninger. «Det kreves oppfylling av resultatmål som må rapporteres og dokumenteres i effektiviseringens og kvalitetshevingens navn. Innenfor denne diskursen er også konkurranse mellom aktører og institusjoner en av drivkreftene» (Karlsen, 2015, s. 101).

NPM - Managerialisme

Fra 1980-tallet har New Public Management (NPM) preget offentlig sektor med mål om å effektivisere gjennom styringsprinsipper fra privat sektor (Innset, 2020).

Managerialisme er en betegnelse for hvordan styring og ledelse først og fremst må være fundert på forretningsmessige prinsipper, og fenomenet ligger tett opp til NPM. Ese (2019a) argumenterer for at managerialismen er ideologien som ligger bak NPM.

Managementiseringen (Mer for mindre?).

Med managementiseringen kommer den økonomiske logikken inn, preget av en sterkere prioritering av kostnadseffektivitet og produktivitet.

Det forretningsmessige og kostnadseffektive får en økende tyngde inn i sektoren og kan begrense faglig autonomi og lokale handlingsrom (Clarke & Newman, 1997; Tjora 2019; Ese, 2019; Ehn, 2020, s. 220).

Foretaksmodellen, som ny styringsdiskurs i sektoren, kan fortrenge faglig lokalt handlingsrom og innsette et management-byråkrati som baserer seg på vertikal styring ved kontroll gjennom økt fokus på rapportering og styring (Hall, 2020, s. 171).

Tillit

- *En psykologisk tilstand hvor en aktør velger å gjøre seg sårbar over for en annen, vel vitende om at det ikke er en garanti for at den andre lever opp til tilliten.* (I Bentzen 2018/22:27)
- «Trust and Antitrust» (1986) åpner Annette Baier med følgende sitat av filosofen Sissela Bok: «**Whatever matters to human beings, trust is the atmosphere in which it thrives**».
- Løgstrup: **tillit er en spontan og suveren livsytring**. Tillit er et grunnleggende trekk ved den menneskelige eksistens. Vår menneskelige eksistens preges av gjensidig sårbarhet og avhengighet til den andre. Det er ikke mulig å forestille seg et godt og meningsfullt liv uten tillit.
- Luhman Tillit som Ressurs (Redusere kompleksitet)
- Simmel. Tillit er en forutsening for samfunn og sosial orden. Tillit forutsetter usikkerhet, risiko.
- Tillit versus Mistillit. Grimen 2013. Hva er Tillit
- Putnam. R Tillit som sosial kapital for å utvikle samfunn

Ballansen mellem tillit og kontrol

Figur 1: Vurdering af risici og gevinster i balancen mellem tillid og kontrol i den offentlige sektor

RISIKO VED (forkert/for meget) KONTROL

- Mushrooming (regeleskalering)
- Tunnelsyn/Pervers styringsadfærd
- Demotivation/Motivation Crowding
- Rigiditet/Manglende fleksibilitet
- Høje transaktionsomkostninger

RISIKO VED (for høj) TILLID

- Fejl
- Forskelsbehandling
- Professionsvælde
- Usikkerhed/Utryghed
- Uigennemsigti ghed



GEVINSTER VED (tilpas) KONTROL

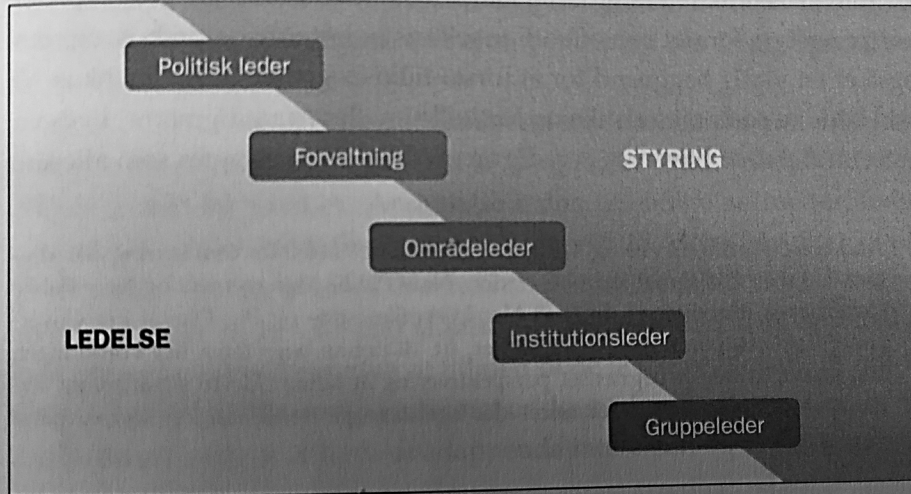
- Ligebehandling
- Retssikkerhed
- Fokus på effekt af indsats
- Tryghed og sikkerhed
- En »bund« af kontrol kan sætte tillid fri

GEVINSTER VED (tilpas) TILLID

- Flexibilitet
- Innovation
- Lave transaktionsomkostninger
- Engagement

Ledelse versus styring (Bentzen 2018:41)

Figur 7: Styring og ledelse på forskellige niveauer i organisationen



Styring versus ledelse (Bentzen 2018:40)

Figur 6: Snitfladestyring og ledelse

	Styring	Ledelse
Virkemidler	Love, regler, kontrakter incitamentener, mål, dokumentationskrav, ressourcetildeling	Ansigt-til-ansigt-relationer Dialog
Eksempel på relation	Forvaltning – institution	Leder – medarbejder
Afstand i relation	»Hands-off« Distanceret	»Hands-on« Nær
Medie	I højere grad systembåret	I højere grad relationsbåren

Ledelses- og styringsparadigmer i offentlig sektor (s.49)

Figur 8: Oversigt over paradigmer i den offentlige sektor, inspireret af Pollitt og Bouckaert (Pollitt & Bouckaert, 2011)

	OPA Old Public Administration	NPM New Public Management	NPG New Public Governance
Teoretiske rødder	Weber	Rational Choice-teori	Social kapital-teori, netværksteori
Styringsmekanisme	Hierarki og regel	Marked og konkurrence	Relationer og tillid
Syn på borgerne	Passive klienter	Kunder	Medproducenter
Syn på medarbejderne	Bureaukrater	Serviceleverandør	Samskaber
Syn på medarbejdermotivation	Drevet af kald (ridder) Public Service Motivation	Ydre motiveret (knægt) Pisk og gulerod gennem resultatstyring	Mixed Motives, men overvejende høj Public Service Motivation
Organisationens og medarbejderens interesse	Fælles interesser	Konfliktuelle interesser	Stort overlap i interesser
Ledelsesideal	Fagfaglig ledelse	Professionel ledelse	Tillidsbaseret ledelse



Tillitsparadigmer:

2 · TILLIDSPARADIGMER OG OFFENTLIG LEDELSE

Tabel 2: Tillidsparadigmer i ledelsesperspektiv (udvidet)

	Sociale strukturer og processer	Grundlæggende antagelser og principper
Tillid som baggrund (systemtillid)	Institutionel Strukturer Regler, normer Straf, belønning	Økonomisk Opportunisme Resultatkontrol, måling Kalkulation, kontrakt
Tillid som forgrund (social tillid)	Relationel Processer, aktører Interpersonelle relationer Betinget, tilblivelse	Moralsk Individuel velvilje Dyd eller moralsk værdi Ubetinget, disposition



Tillitsparadigmer:



Tabel 3: Tillidsparadigmer og offentlige styringsmodeller

INSTITUTIONEL	Den klassiske styringsmodel <ul style="list-style-type: none">- Bureaukrati- Profession
ØKONOMISK	New Public Management <ul style="list-style-type: none">- Marked- Kontrakt
MORALSK	(public service motivation, offentlig etos, værdibaseret ledelse, lederdyder ...)
RELATIONEL	New Public Governance <ul style="list-style-type: none">- Selvstyring, selvledelse- Den relationelle organisation

Anerkjennelse

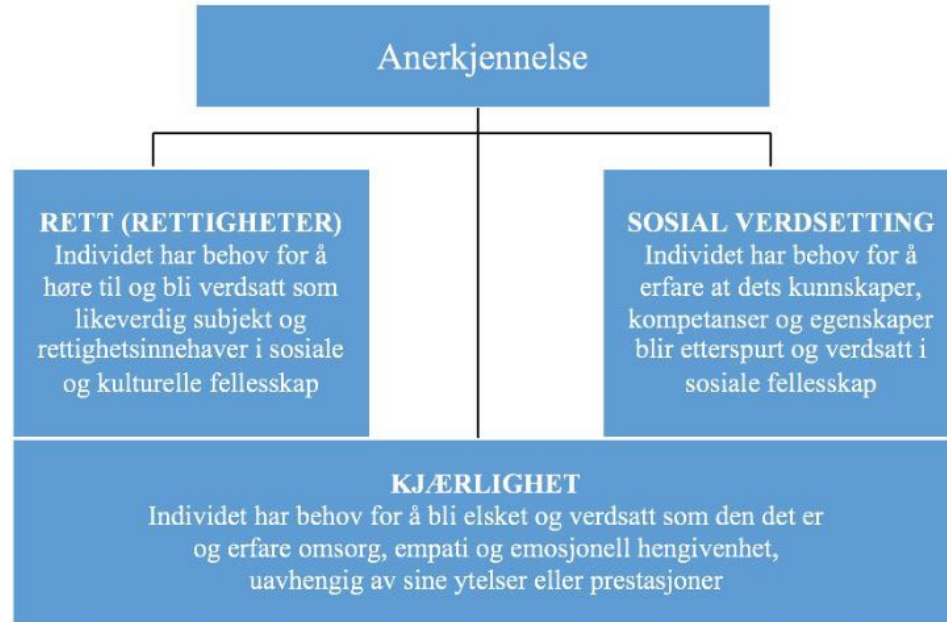
Dialektisk relasjonstenkning (Honneth/ Hegel).

Kjernen i dialektisk relasjonstenkning er at mennesket trer inn i og lever sitt liv i en sosial og kulturell sammenheng, og den enkeltes utvikling skjer i et gjensidig samspill mellom individet og dets miljø. (jfr. **Utenforskap**).

Anerkjennelse fremmer individets evne til å tre fram som en selvbestemt aktør i verden, mens krenkelser svekker muligheten for sunt aktørskap.

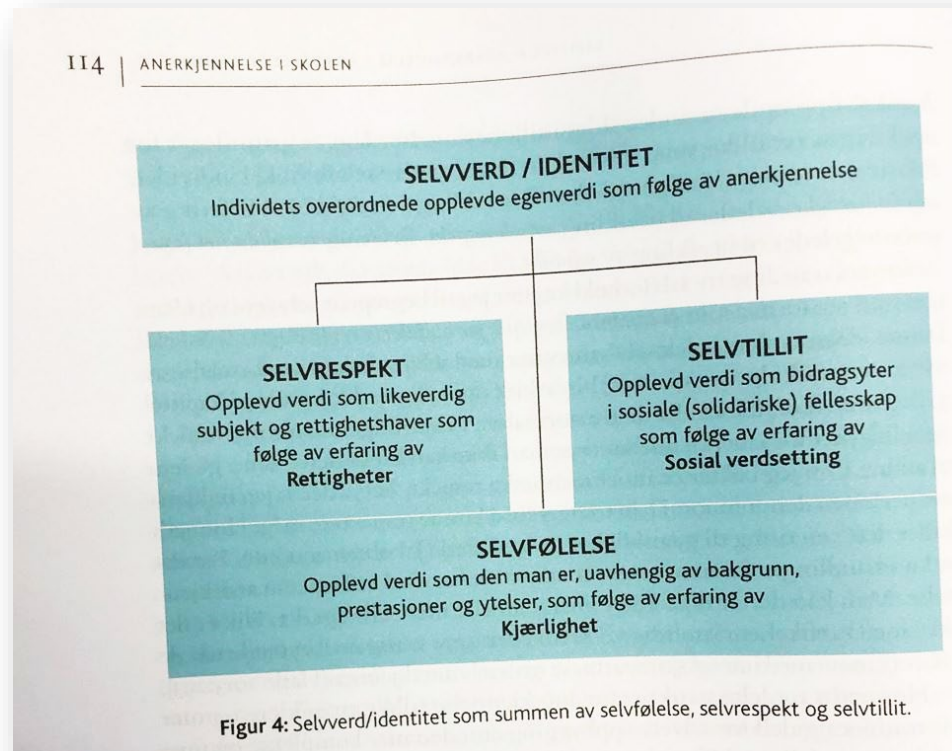
Anerkjennelse frigjør individets iboende trang til å bruke sine ressurser
– til å utforske, skape og lære – til å være en aktør og bidragsyter i eget liv, i de fellesskap man deltar i og i samfunnet

Anerkjennelse

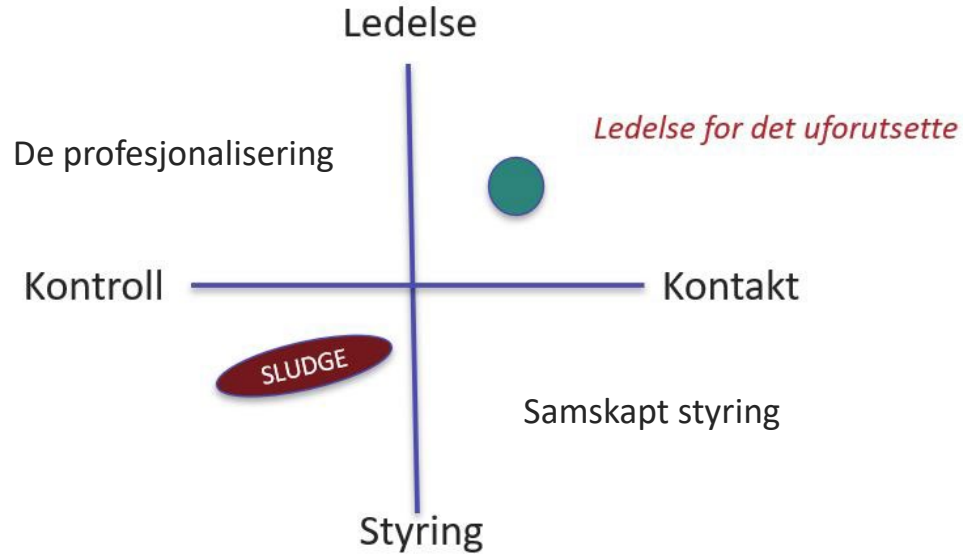


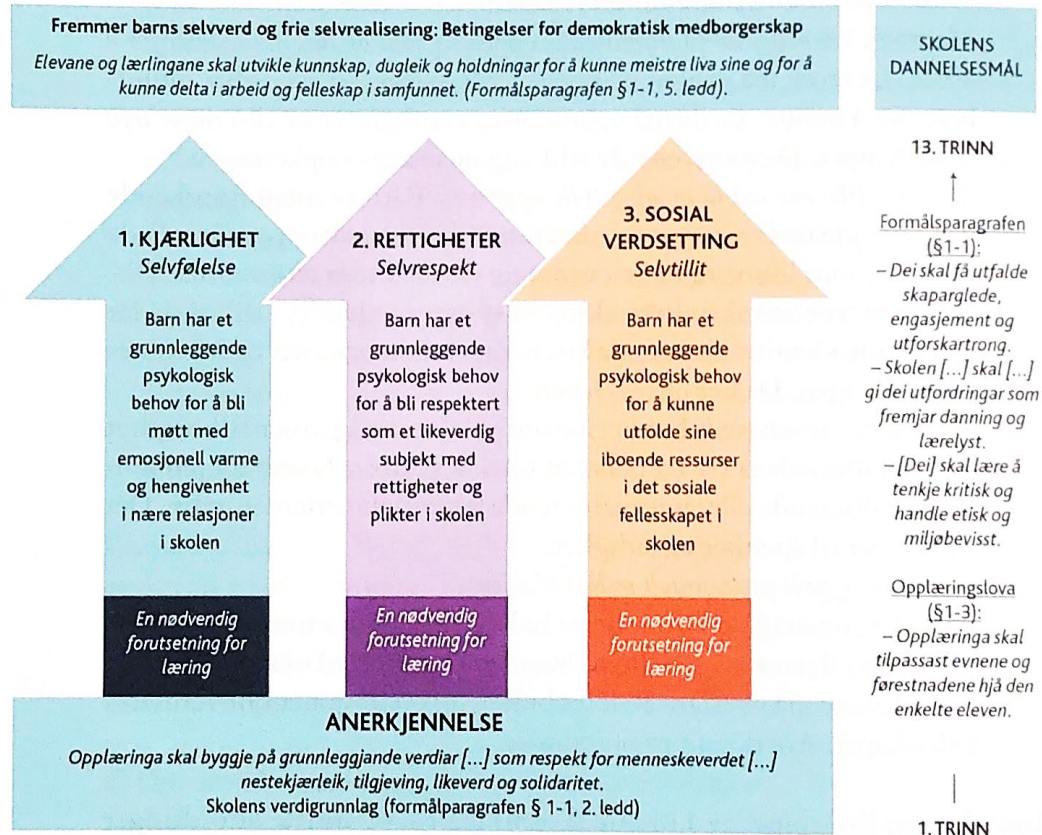
Figur 1. Tre former for anerkjennelse (Jordet, 2020, s. 95)

Anerkjennelse (Jordet 2020: 114)



Organisering i skiftende landskap - trusler, utfordringer og nye muligheter





Figur 16: Tre hoveddimensjoner i en anerkjennende pedagogikk.