

■ ■ ■ Detaljert målstyring og sterke normer om konsensusledelse fratrar statlige ledere den makten og myndigheten de trenger til å ivareta sitt ansvar. Resultatet kan bli ansvarsfraskrivelse og lite fornyelse.

Myndigheten går, ansvaret består



KRONIKK
TOM
COLBJØRNSEN

Under høringene i Stortinget om 22. juli-kommisjonen, ble representanter for embedsverket anklaget for å skyldre på hverandre i stedet for å ta ansvar selv. Sykehusledere får ofte samme type kritikk når feil oppstår og pasienters rettigheter ikke innfris.

Kritikk av statlige ledere for å undra seg ansvar kommer imidlertid ofte skjøvert ut fordi den ignorerer en av organisasjonsfagets mest robuste innsikter: Ansvar må ledsages av myndighet. For å kunne ivareta sitt ansvar må ledere ha myndighet, eller det som juristene kaller for kompetanse, til å treffe nødvendige beslutninger på sine ansvarsområder, også når beslutningene møter motstand.

Imidlertid er det flere tegn til at statlige ledere opplever en makt- og styringslekkasje som gjør det vanskeilig å ivareta lederansvar. Dette henger blant annet sammen med følgende forhold:

- **Detaljert målstyring**
Normer om konsensusledelse som de fleste er kjent med skal målstyring innebære at overordnede instanser formulerer de mål lederen forventes å oppnå, mens lederen selv avgjør hvordan virksomheten skal «driftes» slik at målene nås.
- **Anvendt på riktig måte, noe som er vanskelig, men like fullt mulig, gir målstyring ledere den myndigheten de trenger til å ivareta sitt ansvar.** Samtidig blir driften mer effektiv, fordi ledere har mer informasjon og kunnskap på sine ansvarsområder enn overordnede instanser.
- **Hva så med målstyring i praksis?**

I staten har systemet swellet ut. En og samme leder får stadig flere mål. Politidirektøren måles på over 100 indikatorer, mens lederen av Helse Nord har ansvar for enda flere. Antallet mål ser likevel ikke ut til å skape uoverkommelige problemer. Gjennom en fortløpende dialog med overordnet instans kan lederen prioritere



■ **UNNDRA ANSVAR.** Under høringene i Stortinget om 22. juli-kommisjonen ble representanter for embedsverket anklaget for å skyldre på hverandre i stedet for å ta ansvar selv. Statsminister Jens Stoltenberg redegjorde etter kritikken som kom.
Foto: Stijle Eide

målene på en måte som skaper en overkommelig handlingsplan.

En større utfordring enn antallet mål, er måten målene formuleres på. I stedet for å være utformet på en overordnet måte, og dermed gi ledere rom til selv å styre sine ansvarsområder, har mange mål fått karakterer av å være driftsmål som er så detaljerte og spesifikke, at de minner om direkte instruksjer.

Det betyr at lederens overordnede får mer de facto myndighet over driften, mens lederen beholder ansvaret, men med redusert myndighet til å ivareta det.

Staten har gått langt i å innføre konsensusledelse som norm for akseptabel ledelse. Både regjeringens plattform for ledelse i staten, og Hovedavtalen mellom staten og arbeidstingene, slår fast at arbeidsgiver og arbeidstager skal møtes som likeverdige parter med felles ansvar for å utvikle samtlende løsninger, og for å skape en god, åpen og løsningsorientert samarbeidskultur. Slike formuleringer skaper en forventning blant medarbeidere og tillitsvalgte om å få være med å bestemme på lik linje med ledelsen.

Gjennom hovedavtalen har staten også gått langt i å erstatte arbeidsgivers styringsrett med

forhandlinger, og dermed gitt fra seg en del av retten til å bestemme hvem som skal gjøre hva, når og hvordan. Eksempelvis gir hovedavtalen ansatte forhandlingsrett i alle spørsmål som medfører endringer i organisasjonskartet (paragraf 13).

Konsensusledelse er godværtsledelse. Det fungerer godt så lenge forholdet mellom ledelsen og medarbeiderne domineres av felles interesser. Sjansen for at det skal være tilfallet er ofte størst i private virksomheter, der alle er avhengige av at

Konsensusledelse er godværtsledelse

bedriften overlever i markedskonkurranse.

Statlige virksomheter har derimot tilgang til en stabil kontantstrøm over statsbudsjettet, noe som gjør det mindre risikøyt for personer og grupper å spille ut interne konflikter.

Ledere og medarbeidere har naturligvis andel felles interesser også i staten. Eksempelvis vil både ledere og medarbeidere i et sykehus være genuint opptatt av pasientenes, kompetansens og sykehusets beste. Så langt ligger alt til rette for konsensus. Utfordringen er imidlertid at mens medarbei-

derne ofte er mest opptatt av sine pasienter, sitt fag, og sin avdeling, så har ledelsen ansvar for helheten, og må fordele ressurser mellom pasienter, fag og avdelinger deretter. Da brytes ofte enigheten, noe som er særlig merkbart ved omstillinger.

Konsensusledelse betyr at ledelsen kan bestemme det alle er enige om. I mange tilfeller er det ikke mye.

Når lederens myndighet utnytes, enten det er av detaljert målstyring eller konsensusledelse, blir lederen holdt ansvarlig for hendelser vedkommende ikke selv har forårsaket. Lederen risikerer da å bli syndebukk, og i verste fall miste jobben. Det kan gjøre det fristende å oppne mest mulig forsiktig og konformt, og velge trygge og kjente løsninger, eller forsøke å skyve ansvaret over på andre, for selv å gå fri.

En stat som fratrar sine ledere makt og myndighet til å styre sine ansvarsområder, risikerer å skape en kultur preget av manglende fornyelse og ansvarstraskrivelse.

■ **Tom Colbjørnsen, rektor ved Handelshøgskolen BI.**

Forskere på utklipp etter ideformelen – Side 18-19



FLERE INNLEGG
Side 24-26

Innlegg
Bra for Ica - bra for kundene
Odd Gasholt

Ica bærer ved til eget bål

Beskjeden forslag
Per Fredrik Isaacs Piwaro

Sot og straksstiltak
Kjell B. Mortensen

Enkel etikk og dobbel moral
Tore Frellumstad

Europas grønne batteri
Røgnvaldur Hannesson

Utgått på dato
Per Kristiansen

DN

Epost: debatt@dn.no Telefaks: 22 00 11 10
Hovedinnlegg/kronikk: Maks 4500 tegn
Inklusive mellomrom Underinnlegg/rep/ikk:
Maks 1500 tegn (ca. 250 ord)
Legg ved portrettfoto

■ Alt stoff som leveres til Dagens Næringsliv, må produseres i henhold til Vær varsom-plakaten.
■ Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt

stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere.
■ Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter.

Debattinnlegg honoreres ikke.
Vidar Ivarsen,
tlf. 22 00 10 59 - 932 56 059
debatt@dn.no