

Gjeste kommentar - ledelse		Anne-Kari Bratten		Anne Lise Fimreite		Beate Kalsen		Bård Kivaas		Øyvind Kvalnes		Linda Lai
-------------------------------	---	----------------------	---	-----------------------	---	-----------------	---	----------------	---	-------------------	---	--------------

Slik styres ledelse

Styring og ledelse sees ofte som to sider av samme sak. Det er det ikke.



Ledelse
Anne Lise
Fimreite



Vi har en regjering og et styring med stor styringsvilje innen ulike samfunnsfelt, fra kommunestruktur og høyere utdanning til innvandring og samfunnsikkerhet, skriver artikkelforfatteren.
Foto: Per Ståle Buglerde

Samordning har mange positive sider, men samordning innebærer ikke alltid bare delt ansvar. Det betyr gjerne også kamp om å definere felt og områder

utdannelse, Nav-feltet og helse. Stat og kommune må samordne løsninger, men også det offentlige og private må oftere samarbeide.

Samordning har mange positive sider, men samordning innebærer ikke alltid bare delt ansvar. Det betyr gjerne også kamp om å definere felt og områder. I regjeringens budsjettkonferanser kjemper minister mot minister om budsjettprioritet. Men det er ikke usannsynlig at det også utkjempes en og annen kamp om makt på samordnede områder. I slike interne kamper er det viktig å ha gode kort på hånden. Kontroll over at underordnede enheter leverer ønsket resultat, er ett slikt kort. Det gjelder enten underordnet enhet er universiteter og høyskoler som leverer kandidater og forskning samfunnet trenger, eller kommuner som leverer velferdstjenester.

Hvordan oppnå slik kontroll? Gjennom tettere styring, gjerne i form av signal, evalueringer, rettigheter og pedagogiske innslag. Det paradoksale er at forklaringen - samordningsbehov som grunn for tilbakeføring av myndighet - sannsynligvis viser at løsningen heller burde vært mer deleksjon. Samordning ville trolig i mange tilfeller lettere vært oppnådd ved å overlate mer til lokal operativ ledelse. Det ville i tillegg gitt ledere i offentlig sektor større mandat til å utøve ekte ledelse.

Anne Lise Fimreite, prorektor, professor i statsvitenskap ved Universitetet i Bergen

Begrepene styring og ledelse har nokså ulikt innhold. Ledelse er ansvar for virksomhetens operative side.

Styring innebærer strategisk, overordnet ansvar - i virksomheter, men også i politiske fellesskap, som land, kommuner og overnasjonale forbund.

Mengden styring varierer i politiske systemer. Skaalte pendelbevegelser omtales i forvaltningsforskningen ved begrepsparet deleksjon og kontraksjon. Deleksjon kjennetegnet av beslutningsmyndighet som legges vekk fra det politiske sentrum, kontraksjon av at myndighet trekkes inn til sentrum.

Pendelen er aldri helt i ro eller på samme sted for alle sektorer og felt. Mye tyder

likevel på at vi nå er inne i en periode preget av politisk kontraksjon, sentralisering av myndighet. Vi har en regjering og et styring med stor styringsvilje innen ulike samfunnsfelt, fra kommunestruktur og høyere utdanning til innvandring og samfunnsikkerhet.

Styringshistorien de siste 40 år er veldokumentert, ikke minst av UiB-professor Tore Grønlie i «Sentraladministrasjonen historien». Her vises det at pendelen har beveget seg fra detaljert styring og kontroll, via større autonomi for institusjoner og nivå til New Public Management-basert styring med mål og resultat i fokus.

Litt enkelt sagt er det en bevegelse fra styring i forkant til kontroll i etterkant. Styringsvirkemidlene tilpasses dette. Lov, forskrift og

eremerkede budsjett egner seg best til styring i forkant. Det samme gjør pedagogiske virkemidler som rådgivning, hjelp og støtte.

De tradisjonelle styringsvirkemidlene er ikke forlatt. Men de suppleres med virkemidler som tilsyn, individuelle rettigheter, evalueringer, revisjoner og andre pedagogiske virkemidler som øvelser. Også ulike former for signal - fra helt konkrete i budsjett til mer subtile ønskelister, brukes stadig oftere. Disse styringsvirkemidlene er bedre egnet til kontroll i etterkant, men de har også det til felles at de er med å trekke myndighet tilbake til det politiske sentrum.

Et sentralt nivå som vil styre, er ikke illegitimt. Men om kontraksjon skjer som adhoc-preget tilbakeføring av myndighet i og gjennom

opprettholder og kan styrke sine markedandeler, mens de mindre bankene sliter med å komme inn på disse kundene. Samtidig vil eiendomsmeglere eid av de store bankene få lettere tilgang til oppdrag og inntekter, mens vi andre i mange tilfeller ikke får anledning til å konkurrere om kundene deres.

Finanstilsynet kom forrige uke med retningslinjer til bankene som vil bidra til å svekke disse drivkreftene noe. Bankrådgiverne vil ikke lenger få lov til å motta provisjon for tipsing om eiendomsmeglerkunder og bankene skal skriftlig tydeliggjøre at kundene har rett på fritt megjervalg. Det er bra at det nå settes søkelys på noen av de uheldige forholdene.

Koblingen bank og eiendomsmebler

De store personbankene øver sterk påvirkning på den enkelte forbruker ved valg av eiendomsmebler. Dette svekker konkurransen både mellom banker og mellom eiendomsmeblere.

Bytte av bank skjer ofte i forbindelse med boligbytte og refinansiering i den forbindelse. For å komme i posisjon til å bli ny långiver eier bankene eiendomsmeblerforetak som de bruker som kanaler for å nå flest mulig nye lånekunder. For innværende år har for eksempel DNB som mål å finansiere 50 prosent

Imidlertid vil de sterkeste

incentivene, gjennom at meglerne mottar tips om meglerkunder, fortsatt bidra til å opprettholde de uimelige konkurranseforholdene i bank- og eiendomsmeglermarkedet. Det er sterke krefter som ønsker at forholdene skal forbli som de har vært. I tillegg til Finanstilsynet burde Konkurransetilsynet vist større interesse for området.

Leif J. Laugen, administrerende direktør, Krogsveen.

Brunskvetting

I et innlegg i DN 04. mai legger ikke Håkon Haugli i Abelia godviljen til i sin tolkning av

IKT-Norges uttalelser om å satse på å bygge opp egen kompetanse. «Fremmedskaps og stengte grenser», skriver han.

La meg så fast: IKT-Norge er for outsourcing. Vi jobber med å hjelpe medlemmer til å lykkes med det. Samtidig må vi utdanne flere ikt-eksperter her i landet. Norsk ikt-næring vokser både hjemme og ute. IKT-Norge er for deltagelse i det globale markedet. Vi trenger både samarbeid, ideer og konkurranse utenfra.

Hauglis brunskvetting bringer ikke norsk ikt-næring fremover.

Heidi Austlid, administrerende direktør IKT-Norge