



UiO : Universitetet i Oslo

Tillit og styring i helsesektoren

«Bedriftsdemokrati 2.0 - Eierskap, tariffområder og medbestemmelse, Dagskonferanse 7. mars 2018»



Lars Erik Kjekshus

Professor, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Hvorfor tillit?

- Tillit er en nøkkelfaktor for effektiv drift av offentlig sektor og effektiv organisering av arbeidslivet.
 - (Axelrod, 1984; Bianco, 1994; Blumberg, 1989; Brown, 1994; Luhmann, 1988; Miller, 1992; Powell, 1990, 1996; Putnam, 1993; Rothstein, 2011; Sitkin & Roth, 1993).
- Den norske samarbeidsmodellen (Hovedavtalen fra 1935) er basert på tillit.
 - (Engelstad & Hagelund 2016, Falkum 2015).

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.)

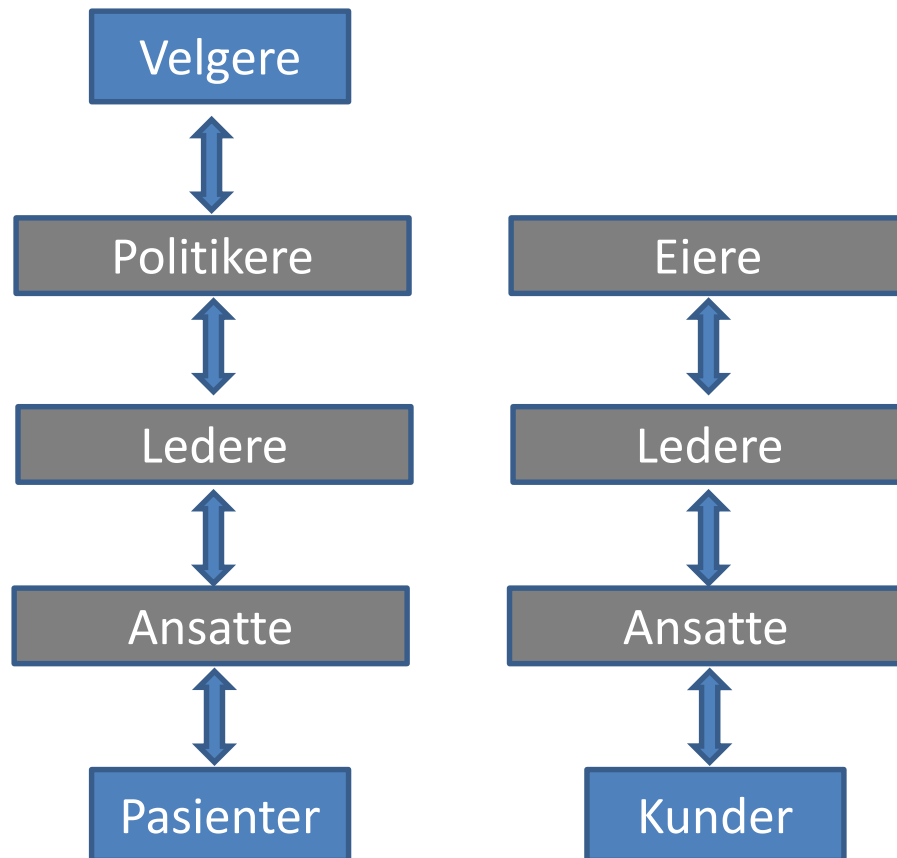
Tillit og ledelse

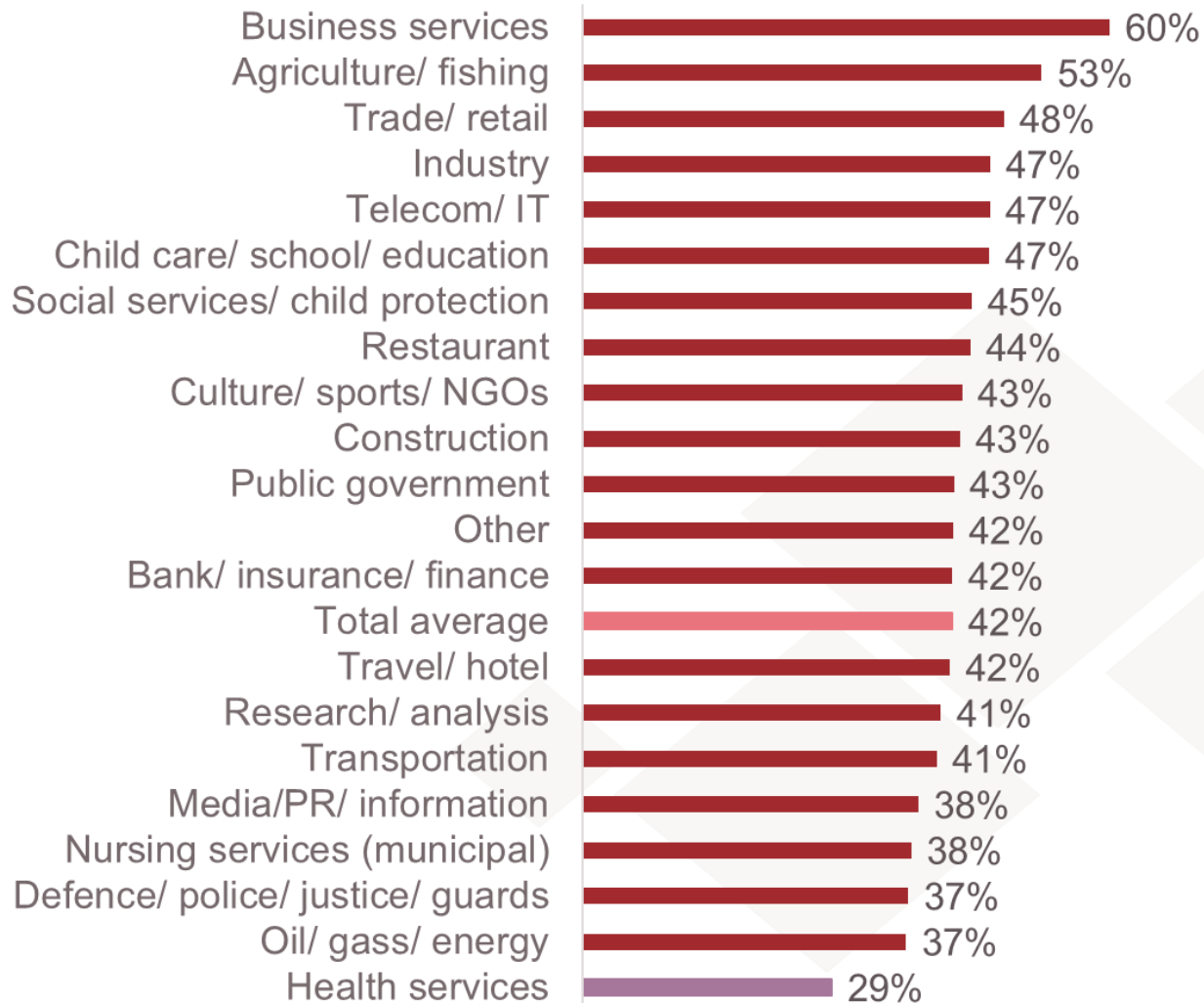
Ledelse utøves i spenningsforholdet mellom tillit og autoritet (Sørhaug 2004).

Modifikasjon: Tillit fremmes i en delikat balanse mellom styringsledelse og deliberativ ledelse, avhengig av kontekst, situasjonsdefinisjon og grad av målenighet.

Kontekst: Offentlige organisasjoner

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





"Ledelsen balanserer faglige og økonomiske mål på en god måte"

(scale from 1 completely disagree to 5 completely agree)
 Source: Medbestemmelsesbarometeret 2016 [Employee Participation Barometer 2016], representative sample of norwegian working population. N=2603 (HS n=285)
 AFI/WRI at HiOA

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

Fagledelse (Deliberative management)

Styringsledelse (Command management)

Autoritet og maktfordeling

*Ekspertise, desentralisert,
styrt nedenfra, normer*

*Hierarki, sentralisert,
styrt ovenfra, tvang*

Ansvar

Individuelt

Kollektivt

Lojalitet

Faget, kosmopolitisk

Organisasjonen, lokalt

Rasjonalitet

Optimal

Begrenset

Allokering

Forhandling

Knappe ressurser, absolutte rammer

Koordinering

Standardisering av ferdigheter

*Mål- og resultatstyring,
organisasjonsstruktur*

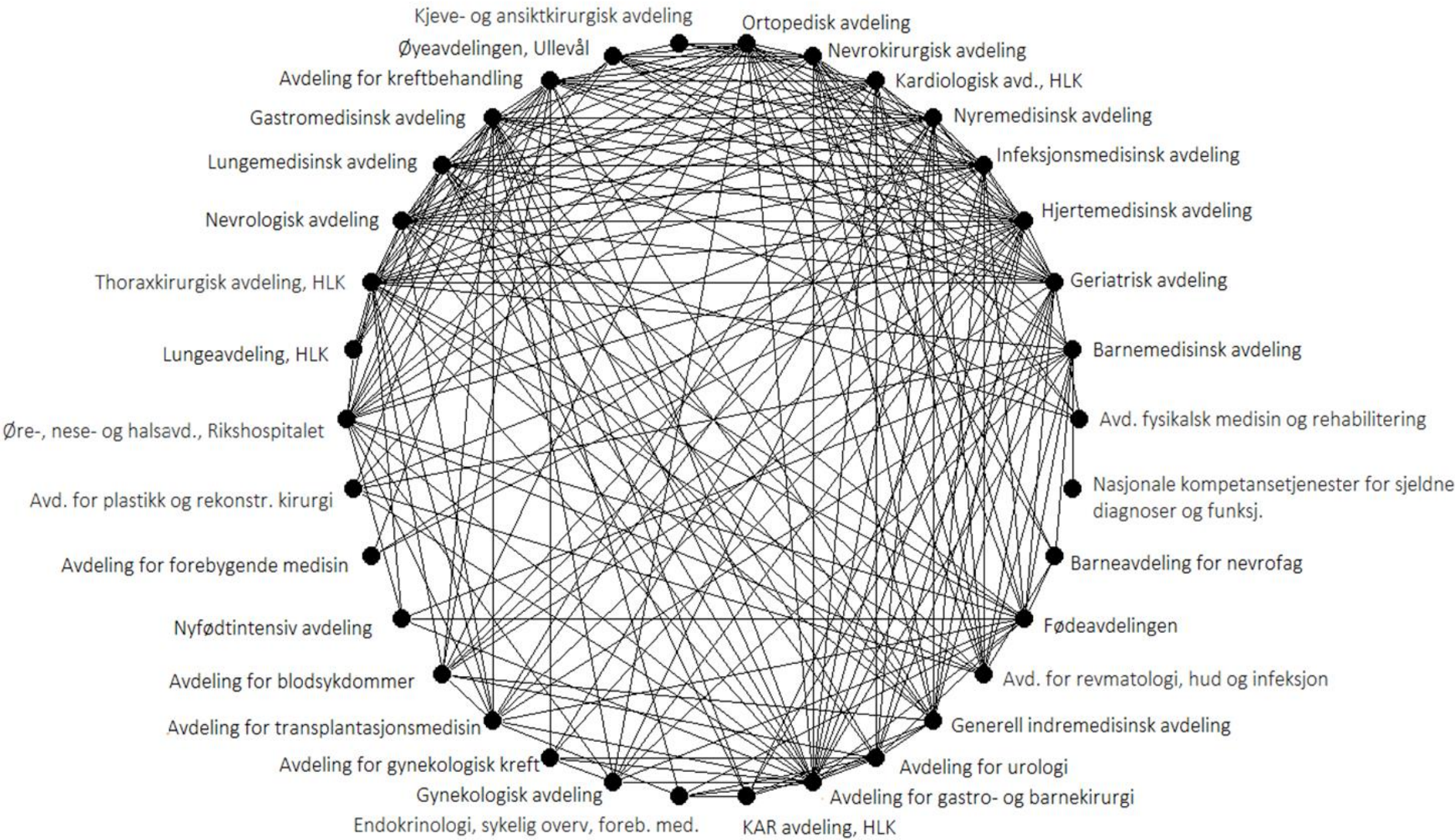
Fagledelse i møte med styringsledelse

- 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	Mål og resultatstyring Kontroll og styringsrett	Mistillit og svekket faglig utvikling

Ledelsesbetingelser

Utøvelse av ledelse er både fag (mulighetsrom) og styring (kontroll)

- Reformutfall vil avhenge av ledelsesbetingelser.
- Helsesektoren har vært preget av høy fagledelse og lav styringsautoritet – hva nå?

Ledelsesbetingelser

Styringsledelse (kommando)

		Høy	Lav
Fag- ledelse (deliberativ)	Høy	Partssamarbeid, målenighet	Arbeidstakerdominert, autonomi
	Lav	Arbeidsgiverdominert, styringsrett	Anarki, konflikt og måluenighet

Tillit

Mistillit

Avslutning

En konflikt har to sider og mistillit fra begge parter.

- Kostnadskontroll og koordineringsutfordringene lar seg ikke løse med fagledelse alene.
- Ensidig mål- og resultatstyring kan skape økt mistillit, svakere faglig utvikling og svekket evne til å løse uforutsigbare hendelser.



Master i organisasjon, ledelse og arbeid (OLA)

Med en master i organisasjon, ledelse og arbeid får du et solid faglig grunnlag og reell erfaring med å forstå og håndtere kompleksitet og endring i organisasjoner og arbeidsliv. <http://www.uio.no/studier/program/org-ledelse-master/index.html>

- Takk for oppmerksomheten!