

Gjestekommentar
- ledelseAnne-Kari
BrattenAnne Lise
FimreiteBeate
KarlsenBård
KuvaasØyvind
KvalnesLinda
Lai

Få gjør noe med tillit

Det hjelper ikke å begrense målstyringen, den må bort og erstattes med formålsstyring.

Ledelse
Bård Kuvaas

Forskerne ved KORA finner flere klassiske og velkjente bivirkninger ved målstyring. På grunnskoleområdet viser det seg for eksempel at skolene blir for opptatt av å oppfylle målene og at de prioriterer bort andre og viktigere oppgaver som er vanskelige å måle. Foto: Aleksander Nordahl

Politikere på ulike nivåer, ledere i privat og offentlig sektor, representanter for arbeidstager- og arbeidsgiverorganisasjoner gir alle uttrykk for hvor viktig tillit er. Til og med økonomer argumenterer for at tillit fremmer effektivitet og produktivitet. Det er lett å tenke at verden går fremover, men gjør den virkelig det?

I mine fagområder handler tillit om det å ta sjansen på at ledere og medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse og motivasjon til å gjøre en god

jobb. Når vi tar denne sjansen, for det er klart det er usikkerhet med i bildet, opplever dem vi viser tillit jobbaunomi. Jobbaunomi blir dermed en manifestasjon av det å bli vist tillit og referer til i hvilken grad ledere og medarbeidere opplever rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn i utføring av jobben. Omfattende forskningsmengder viser at jobbaunomi er den viktigste enkeltfaktoren for forklaring av indre motivasjon, ansvarlighet, arbeidspresonasjoner, god mental helse og en rekke andre forhold. Dette, i sin tur, betyr at det ikke er noen

motsetning mellom tillit og kontroll, snarere tvert imot. Tillit fører til jobbaunomi, jobbaunomi til gode prestasjoner og ansvarlighet, som er det nærmeste vi kan komme effektiv kontroll. Det er derimot en motsetning mellom det å bli målstyrt ved hjelp av aktivitetsmål og resultatmål - og det å bli vist tillit.

Danske forskere fra Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning (KORA) har nylig publisert en rapport om målstyring i dansk offentlig sektor. Som ventet finner forskerne flere

klassiske og velkjente bivirkninger ved slik styring. På grunnskoleområdet viser det seg for eksempel at skolene blir for opptatt av å oppfylle målene og at de prioriterer bort andre og viktigere oppgaver som er vanskelige å måle. Innenfor velferdsetaten finner de for stor oppmerksomhet på kortsiktige resultater, for eksempel det å få arbeidsledige hurtig ut i midlertidige jobber fremfor langsiktige tiltak rettet mot kompetanseutvikling, fokus på lavt hengende frukter - og ikke minst demotiverte medarbeidere som blir en del av en byråkratisk sjekkliste-

kultur hvor profesjonelt skjønn er en mangelvare. Målstyring kan føre til kontroll av det som er lett å telle, men som oftest ikke teller. Derfor kan målstyring gi en illusjon av kontroll, men ikke effektiv kontroll, da trengs tillit til ledernes og medarbeideres motivasjon og kompetanse til å gjøre en god jobb.

De danske forskerne mener at man må fortsette å lete etter bedre mål og måleredskaper. Det har forskere og praktikere gjort i over hundre år uten å lykkes. Så lenge det som måles skal være lett å måle og kontrollere ender man opp med kvantitative indikatorer som nesten aldri er gode indikatorer på kvalitet, verdiskaping og det som virkelig teller. Vi må derfor slutte å lete etter de gode indikatorene og erkjenne at norsk offentlig sektor må styres og ledes på en helt annen måte. Det hjelper ikke å begrense målstyringen, den må bort og erstattes med formålsstyring der dem som skal utføre jobben må vises tillit til at de selv vet hvordan formålet best oppnås - i samhandling med kolleger og ledere. Neste gang politikere og ledere i offentlig sektor snakker om tillit, må vi spørre dem om de målstyrer. Hvis svaret er ja, tar de ikke sjansen på å stole på tillit som et effektiv styrings- og ledelsesverktøy.

Bård Kuvaas, professor, Handelshøyskolen BI

Nortura blir med på øko-reisen

I DN 28. juni stiller Jon Frede Engdahl fra Rema-selskapet Kolonihagen gode spørsmål om økologi til blant annet Nortura. Er et likebehandlende samvirke istand til å produsere økologisk kjøtt og egg?

Nortura er Norges største privateide egg- og kjøttbedrift. Grunnleggende for vår virksomhet er samvirkemodellen. Den er tuftet på troen om at bønder i fellesskap forhandler bedre sammen enn alene.

Engdahl er bekymret for om Nortura er istand til å håndtere konvensjonell produksjon parallelt med nisjeproduksjon som økologi. Han er redd for at bøndene deles i to grupper,

første- og annenrangs produsenter.

Vi har løst dette dilemmaet med nisjeproduksjon for lenge siden. Nortura har mange ulike produksjonsformer, uten at noen av dem rangeres. Vi produserer for eksempel gressforet kjøtt, parallelt med ordinært storfekjøtt. Vi har økologisk produksjon i dag, som går parallelt med konvensjonell produksjon. Vi har til og med spesialiserte produksjoner til enkeltkjeder.

Utfordringen med økologisk produksjon har til nå vært at markedet ikke har vært der og at handelen følgelig ikke har satsset. Vi var tidlig ute med det økologiske merket Nordgården. Dette var en dyrekjøpt erfaring. Folk ville ikke ha det, vi brant fingrene og måtte trekke satsingen fra markedet.

Med Engdahls utspill virker det som at handelen viser vilje til å satse. Den reisen vil Nortura

være med på. Men for å lykkes kreves det at alle aktørene trekker i samme retning. Vi må produsere økologiske produkter, butikkene må ta dem inn i kjølediskene og forbrukerne må ønske å kjøpe dem.

Kjell S. Rakkenes, konserndirektør i Nortura

Ikke til enhver pris

Debattinnlegget Samvirkets økodilemma 28. juni påpeker interessen for økologiske varer. Nordmenn er interessert i økologiske produkter - selv om interessen er betraktelig lavere enn i våre naboland.

Norske myndigheter er også for økologisk produksjon. Allerede i 2009 lanserte Landbruks- og matdepartementet en

handlingsplan for å nå målet 15 prosent økologisk produksjon og forbruk i 2020. Vi er langt fra å nå dette målet.

Bønder er interessert i produsere økologisk, men produksjon av økologiske varer er større enn forbruk. Derfor blir mye økologiske varer kastet. Forbrukere sier de vil kjøpe økologisk, men i mindre grad gjør vi det når vi står foran butikkhyllene.

Hvorfor er etterspørselen så lav? Det har med pris å gjøre. Når et økologisk blomkålhode koster over en tredjedel mer enn et vanlig blomkålhode er det kanskje ikke så rart at mange foretrekker sistnevnte.

For å få opp omsetning av økologiske varer er det altså prisen det må gjøres noe med. Her må myndigheter sette riktige rammer. Det må lønne seg å produsere mer miljøvennlig. Lavere pris på økologiske varer eller høyere pris på ikke-økolo-



DN 28. juni

giske varer (for eksempel til å dekke negative konsekvenser av besprøytning), er det som må til. Så enkelt er det.

Caroline D. Ditlev-Simonsen, førsteamanuensis, Handelshøyskolen BI